



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

CUSTOMER SATISFACTION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Eliška Svobodová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. David Schüller, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Eliška Svobodová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. David Schüller, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Spokojenost zákazníků

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je na základě provedených analýz a vlastního průzkumu spokojenosti zákazníků navrhnout opatření na zvýšení její úrovně.

Základní literární prameny:

FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.

HAGUE, Paul N. Průzkum trhu: [příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů]. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 978-80-2-7-0513-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

TAHAL, Radek. Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu. V Praze: C.H. Beck, 2015. 99 s. ISBN 978-80-7400-585-5.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou spokojenosti zákazníků autorizovaného prodejce a opravce vozů CARent, a.s. Brno. V práci jsou použity dílčí analýzy ke zjištění současného stavu marketingového prostředí a dále je proveden marketingový průzkum. Na základě výsledků z marketingového průzkumu jsou navržena opatření ke zvýšení dosavadní úrovně spokojenosti zákazníků.

Abstract

The bachelor thesis deals with the problem of customer satisfaction of authorized dealer and car repairer CARent a.s Brno. The thesis uses partial analyzes to determine the current state of the marketing environment and also conducts a marketing survey. Based on the results of the marketing survey, measures are proposed to increase the level of customer satisfaction so far.

Klíčová slova

marketing, marketingový mix, zákazník, spokojenost zákazníků, marketingový výzkum

Key Words

marketing, marketing mix, customer, customer satisfaction, marketing research

Bibliografická citace

SVOBODOVÁ, Eliška. Spokojenost zákazníků [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116534>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce David Schüller.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. květen 2019

.....
podpis autora

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu práce Ing. Davidu Schüllerovi, Ph.D. za odborné cenné rady, připomínky a náměty. Dále bych chtěla poděkovat společnosti CARent, a.s. Brno za poskytnuté informace. Děkuji své rodině, příteli a přátelům za podporu během studia.

OBSAH

Úvod.....	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování	12
1 Teoretická východiska práce	14
1.1 Marketing.....	14
1.2 Marketingové prostředí.....	14
1.2.1 Makroprostředí společnosti.....	14
1.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	17
1.2.3 Mikroprostředí společnosti	18
1.2.4 Marketingový mix.....	20
1.2.5 SWOT analýza.....	24
1.3 Spokojenost zákazníka.....	25
1.3.1 Zákazník x spotřebitel.....	25
1.3.2 Spokojenost zákazníka.....	25
1.3.3 Loajalita zákazníka	26
1.4 Metody měření spokojenosti zákazníka.....	26
1.4.1 Výzkum spokojenosti zákazníka	26
1.5 Marketingový výzkum.....	29
1.5.1 Kvalitativní výzkum	30
1.5.2 Kvantitativní výzkum	30
2 Analýza současného stavu	34
2.1 Představení společnosti.....	34
2.2 Struktura společnosti CARent, a.s., Brno	35
2.3 Makroprostředí společnosti.....	35
2.3.1 PESTLE analýza	35

2.3.2	Shrnutí.....	43
2.4	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	43
2.5	Mikroprostředí společnosti	49
2.5.1	Analýza mikroprostředí společnosti	49
2.5.2	Marketingový mix.....	51
2.6	Marketingový výzkum	66
2.6.1	Plán výzkumu	66
2.6.2	Analýza dotazníku	68
2.6.3	Matice důležitost – spokojenost (D-S): vnímaná statistická důležitost ..	79
2.6.4	Matice důležitost – spokojenost (D-S): statisticky odvozená důležitost	80
2.6.5	Ekonomické zhodnocení regresní analýza obrátů	81
2.6.6	SWOT analýza	83
3	Vlastní návrhy řešení	87
3.1	Zvýšení kvality servisu	88
3.1.1	Zefektivnění plánování oprav	88
3.1.2	Školení zaměstnanců.....	90
3.2	Zefektivnění procesu mycí linky	92
3.2.1	Kvalitnější mycí prostředky	93
3.2.2	Prodloužení pracovní doby	95
3.2.3	Návrh aplikace pro objednání zákazníků na umytí vozu.....	96
3.3	Zvýhodnění cenové hladiny servisu	99
3.3.1	Změna stávajících podmínek	99
3.3.2	Zviditelnění věrnostního programu	100
3.4	Optimalizace parkovacích míst.....	102
3.4.1	Optimalizace množství aut.....	103
3.4.2	Rozdělení parkovacích míst.....	103

3.5	Ekonomické zhodnocení návrhů.....	106
3.6	Analýza rizik a opatření k jejich snížení.....	106
3.6.1	Identifikace rizik	107
3.6.2	Hodnocení rizik metodou FMEA	108
3.6.3	Snížení rizik	110
3.7	Vyhodnocení spokojenosti zákazníka.....	113
	Závěr	114
	Seznam použitých zdrojů.....	116
	Seznam grafů	120
	Seznam obrázků.....	121
	Seznam tabulek.....	122
	Seznam příloh	124

ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku spokojenosti zákazníků. V dnešní době je spokojenost zákazníka alfou a omegou každé společnosti, která se chce rozvíjet a vzkvétat. Nejdůležitější je porozumět zákazníkovi, znát jeho potřeby, představy a přání. Každý zákazník je jiný a společnosti se musí přizpůsobovat svým chováním a jednáním každému zákazníkovi individuálně a stále musí být ochotny pro zákazníka udělat vše. Pokud se společnost výhradně zaměřuje na spokojenost zákazníka a má to ve své strategii, měl by být zákazník vždy spokojený. Nastat může i negativní situace, kdy zákazníci spokojeni nejsou, což je pro společnost velmi nepříjemné, protože negativní zkušenost zákazníka poznamená a ten se o ni podělí. Společnosti tak přicházejí o potenciální zákazníky, kvůli jedné záporné zkušenosti.

V současné době je velmi důležité klást důraz na spokojenost zákazníků, protože doba jde velmi rychle dopředu a konkurentů na trhu je velké množství. A tím pádem je důležité nejenom si zákazníka získat, ale také si své zákazníky udržet. Na tuto myšlenku navazuje loajalita zákazníka, která je nedílnou součástí marketingového prostředí. Loajalita zákazníka je velmi pozitivní vlastností pro danou společnost, protože svoje kladné zkušenosti bude sdílet prostřednictvím verbální komunikace nebo na sociálních sítích s ostatními potenciálními zákazníky.

Pro praktickou část bakalářské práce jsem si vybrala společnost CARent, a.s. Brno, protože s ní mám osobní zkušenosti a také je v této společnosti zaměstnán můj přítel. Pracuje jako asistent prodeje ojetých vozů a chtěla bych mu výstupem z bakalářské práce pomoci ke zlepšení spokojenosti zákazníků. Byla mi nabídnuta spolupráce s autocentrem CARent, a.s. Brno a chtěla bych této společnosti přinést nový úhel pohledu na aktuální situaci. Závěrem bych chtěla navrhnout opatření ke zvýšení dosavadní úrovně postavení společnosti na trhu a tím i potažmo spokojenosti zákazníků. Vybrané společnosti bych chtěla přinést nové myšlenky, díky kterým by mohla lépe prosperovat.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je pomocí vykonaných analýz a vlastního průzkumu navrhnout opatření, která povedou k vyšší spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti CARent, a.s. Brno.

K dosažení hlavního cíle je nutné si stanovit jednotlivé kroky neboli dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je analýza makroprostředí, dále navazuje analýza mikroprostředí a poslední nezbytnou součástí je analýza marketingového mixu. Po provedených analýzách je vyhodnocena současná a celková situace společnosti CARent, a.s. Brno. Druhým dílčím cílem je vlastní průzkum spokojenosti zákazníků, vyhodnocení výsledků průzkumu a následný návrh postupu, který by měl za cíl zvýšení spokojenosti zákazníků.

Bakalářská práce se dělí na tři hlavní kapitoly. První kapitola se věnuje teoretickým východiskům, další kapitolou je analýza současného stavu a poslední část bakalářské práce se věnuje vlastním návrhům řešení.

V první teoretické části je nejprve důležité se seznámit s problematikou, která se týká spokojenosti zákazníků. V první řadě je důležité si vymezit marketing a marketingové prostředí. Dále je teoretická část věnována spokojenosti zákazníka, kde je popsána spokojenost, loajalita a chování zákazníka. Následně jsou popsány metody průzkumu spokojenosti zákazníka. K vypracování teoretické části jsou použity jak české zdroje, tak i zahraniční zdroje, literární i internetové.

Analytická část bakalářské práce se nejprve věnuje společnosti. Je zde nastíněna její stručná charakteristika, dále předmět podnikání, její struktura a v neposlední řadě je zde uvedena i ekonomická situace společnosti. Další část je věnována všem potřebným analýzám. Pro analýzu makroprostředí je použita PESTLE analýza. Jak už samotná písmena naznačují, identifikuje politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Pro analýzu mikroprostředí je použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil a také analýza marketingového mixu, která popisuje produkt, cenu, distribuci a komunikaci. Všechny získané faktory jsou použity ve SWOT analýze, která identifikuje slabé a silné stránky a také potencionální hrozby a příležitosti. V posledním kroku je provedeno vlastní dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků. Pro tento předvýzkum je použita skupinová metoda, která se nazývá focus group. Na základně

výsledků ze skupinové diskuze je sestaven dotazník. Všechny výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány a dále využity v návrhové části bakalářské práce.

Poslední částí bakalářské práce jsou vlastní návrhy řešení. Zde jsou využity všechny výsledky z dotazníkového průzkumu a na základě těchto výsledků byla navržena opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část je věnována všem potřebným pojmům k objasnění problematiky, která se týká marketingu, kam se řadí makroprostředí, mikroprostředí a marketingový mix. Další část je věnována vymezení zákazníka a spotřebitele a spokojenosti zákazníka. A v závěrečné části této kapitoly je charakterizován marketingový výzkum.

1.1 Marketing

Marketing je velmi široká oblast. Lze jej definovat mnoha způsoby. Ale pro použití v mé bakalářské práci je stěžejní definice, kde je kladen důraz na zákazníky. Zákazník je nejdůležitějším článkem celého marketingu. S tím je velmi úzce spojená spokojenost zákazníků, která je základním cílem každé společnosti. Přiblížení marketingu a spokojenosti zákazníků vystihuje následující definice.

Marketing je oblast v podnikání, která si zakládá na vztazích se zákazníky. Moderní marketingové myšlení znamená, že vytváří hodnotu pro zákazníka, uspokojení potřeb a přání zákazníka (Kotler a Armstrong 2004, s. 29).

1.2 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí společnosti ovlivňují vnější a vnitřní vlivy. Tyto faktory působí na marketingové aktivity, které jsou zaměřené na cílové zákazníky. Analýzou marketingového prostředí zjistíme možné příležitosti a hrozby. Společnosti musí neustále analyzovat marketingové prostředí a být schopné zareagovat na budoucí vývoj (Kotler a Armstrong, 2004, s. 174).

1.2.1 Makroprostředí společnosti

Jedná se o vnější prostředí, ve kterém se společnost nachází. Faktory, které budeme hodnotit pomocí PESTLE analýzy, nám poskytují nové příležitosti, ale také hrozby (Kotler a Armstrong, 2004, s. 179).

Další část je věnována charakteristice PESTLE analýzy, která bude využita v analytické části. Bude podle ní provedena analýza makroprostředí.

1.2.1.1 PESTLE analýza

Jde o metodu, která zkoumá vnější faktory makroprostředí, které mají vliv na danou společnost. Faktory, které ovlivňují společnost, nám dávají základ k vypracování dalších postupů pro rozvoj společnosti (Grasseová a kolektiv, 2012, s. 178).

PESTLE analýza nám pomůže zodpovědět tři důležité otázky:

- „*Které z vnějších faktorů mají vliv na organizace?*“ (Grasseová a kolektiv, 2012, s. 178)
- „*Jaké jsou možné účinky?*“ (Grasseová a kolektiv, 2012, s. 178)
- „*Které z nich jsou blízké budoucnosti nejdůležitější?*“ (Grasseová a kolektiv, 2012, s. 178)

Pomocí PESTLE analýzy hodnotíme následující faktory:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní,
- ekologické (Grasseová a kolektiv, 2012, s. 179).

Politické faktory

Hodnotíme dosavadní a případné působení politických vlivů. Nejdůležitější hledisko je politická stabilita. Do této kategorie můžeme zařadit formu a stabilitu vlády, politické strany u moci a hlavní a nejdůležitější úřady a orgány. Dalším faktorem je politický postoj. Sem můžeme zařadit stanoviska vzhledem k soukromým a zahraničním investicím, přístup ke státnímu průmyslu a stanoviska k privátnímu sektoru. Předposledním faktorem je hodnocení externích vztahů, kam můžeme zařadit zahraniční konflikty a regionální nestabilitu. Důležitým faktorem je politické působení různých skupin (Grasseová a kolektiv, 2012, s. 179).

Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů můžeme zařadit podstatné hodnocení makroekonomické situace. Do této skupiny patří míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo naopak přebytek, výše hrubého domácího produktu a měnová stabilita. Dále sem můžeme zahrnout přístup k finančním zdrojům, to znamená náklady na půjčky, bankovní systém a například dosažitelnost a podoba úvěru (Grasseová a kolektiv, 2012, s. 179).

Sociální faktory

Obecně jde o demografii obyvatelstva. Tento faktor se zaměřuje na velikost populace, věkovou strukturu, pracovní preference a geografické rozložení. Také sem spadá oblast, která se týká trhu práce. Trh práce je velmi ovlivněný mírou nezaměstnanosti a také rozdělením příjmů. Dalším aspektem jsou sociálně kulturní hlediska, která se promítají do životní úrovně, rovnoprávnosti pohlaví a například populační politiky. Neposledními kritérii jsou pracovní síla a pracovní zvyklosti (Grasseová a kolektiv, 2012, s. 179).

Technologické faktory

Týkají se vývoje a výzkumu v rámci celého makroekonomického prostředí, například kolik finančních prostředků vláda investuje do oblasti výzkumu, jestli se objevily nové vynálezy a objevy. V dnešní době je velmi důležité, jak rychle se uskuteční zavedení nové technologie (Grasseová a kolektiv, 2012, s. 179-180).

Legislativní faktory

Legislativní faktory se týkají všech dosavadních účelných a důležitých právních norem. Lze sem zahrnout obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření a legislativní omezení. Také nesmíme zapomenout na chybějící legislativní normy, které by regulovaly další práva a zákony. (Grasseová a kolektiv, 2012, s. 180).

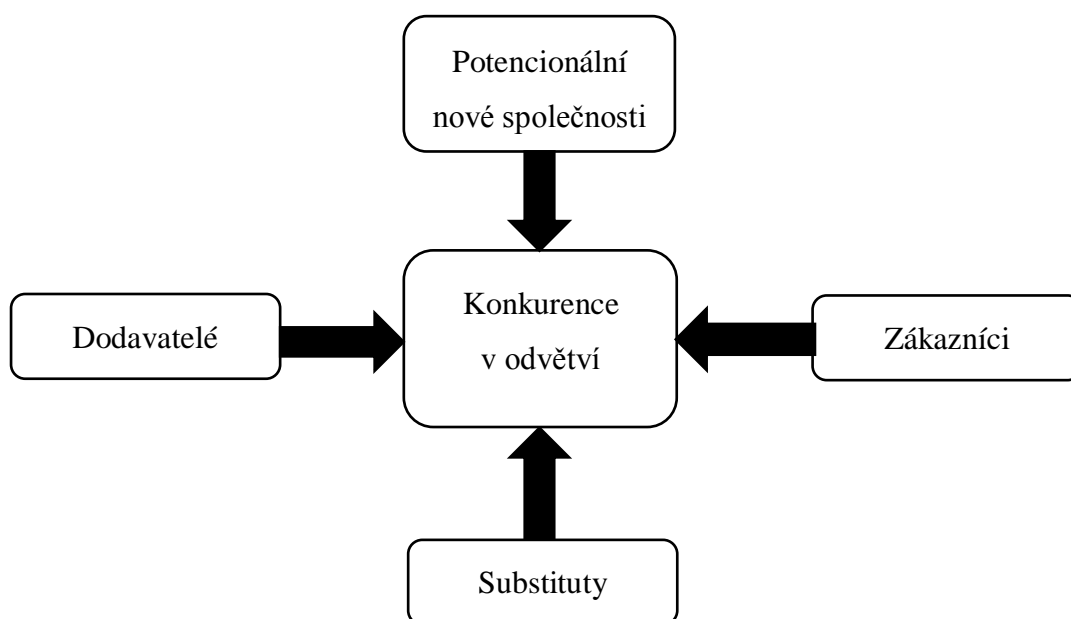
Ekologické faktory

Zahrnují přírodní a klimatické změny. Také sem řadíme globální environmentální hrozby, kam patří zvyšování emisí skleníkových plynů, čerpání neobnovitelných zdrojů a také

důležité globální oteplování. V neposlední řadě ekologické faktory ovlivňují zákonná opatření vůči ochraně životního prostředí (Grasseová a kolektiv, 2012, s. 180).

1.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato analýza zjišťuje intenzitu konkurence v rámci odvětví. Je tvořena pěti hrozbami.



Obrázek 1: Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Zdroj: (vlastní zpracování dle Kozel, 2011, s. 38)

- **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence** – výrobní kapacity nejsou zcela využity, proto dochází k poklesu růstu prodeje a také, pokud jsou výstupní překážky moc velké, to může vést k cenovým válkám (Kozel, 2011, s. 38).
- **Hrozba nově vstupujících společností** – velké vstupní či výstupní překážky mohou poskytnout vysoký zisk, ale naopak při selhání společnosti může jít o zvýšení nákladů při nezdaru vstupu na trh (Kozel, 2011, s. 38).
- **Hrozba substitučních neboli nahraditelných produktů** – nahrazující výrobky pro společnost znamenají omezení ceny a tím pádem se snižuje i zisk společnosti (Kozel, 2011, s. 38).

- **Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů** – „Vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro nás velmi důležité nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná.“ (Kozel, 2011, s. 38)
- **Hrozba rostoucího vlivu zákazníků** – zákazníci chtějí nižší ceny a žádají kvalitnější výrobky, tím způsobují konkurenční napětí. Zákazníci mají vysokou vyjednávací sílu, když jsou koncentrovaní, spořádaní a existují nahraditelné výrobky, pokud pro ně cena znamená malé procento jejich odebíraných produktů, ale pro společnost to může znamenat významný objem celkových tržeb (Kozel, 2006, s. 31).

1.2.3 Mikroprostředí společnosti

Funkce marketing managementu se zakládá na navazování a udržování vztahů se zákazníky, které vedou k uspokojení zákazníka. Úspěchy manažerů záleží na mnoha faktorech mikroprostředí společnosti. Mikroprostředí se skládá ze společnosti, dodavatelů, marketingových zprostředkovatelů, zákazníků, konkurentů a veřejnosti (Kotler, 2007, s. 130).

1.2.3.1 Společnost

Pro vytvoření marketingového plánu je velmi důležité zahrnout všechny oddělení společnosti. Jedná se o top management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výroba a účetní oddělení. Všechny tyto články tvoří vnitřní prostředí (Kotler, 2007, s. 130–131).

Top management má na starosti stanovení poslání společnosti včetně cílů, strategií a politiky. Finanční oddělení se stará o vyhledávání potencionálních fondů k uskutečnění stanovených plánů. Oddělení výzkumu a vývoje je pověřeno realizací produktů, aby byly bezpečné a přitažlivé. Nákupní oddělení vytváří optimalizované zásoby podle potřeb provozu. Úzce spojené oddělení výroby je zodpovědné za výrobu kvalitního a dostatečného množství produktů. A nakonec účetní oddělení má na starosti příjmy a výdaje, které slouží ke kontrole plnění nastavených cílů (Kotler, 2007, s. 130–131).

1.2.3.2 Dodavatelé

Velmi důležitým článkem společnosti jsou dodavatelé. Dodavatelé zajišťují zdroje pro výrobu zboží či poskytování služeb. Rozvíjení vztahů s dodavateli může velmi výrazně ovlivnit marketing. V této oblasti mají marketingoví manažeři na starost celou cestu produktu až k zákazníkovi. Musí hlídat dostupnost, objem a kvalitu dodávek zboží a další události, které by mohly ovlivnit spokojenost zákazníka (Kotler, 2007, s. 131).

1.2.3.3 Marketingoví zprostředkovatelé

Jde o společnosti, které umožňují dalším společnostem propagovat, prodávat a distribuovat jejich zboží a služby koncovým zákazníkům. Můžeme sem zahrnout fyzické distribuční společnosti, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele. Distribuční společnosti představují obchodní subjekty, které hledají a navazují vztahy s potenciálními zákazníky, kterým prodají dané zboží. Distributoři si budují velmi silné postavení na trhu, aby zabránili výrobcům vstup na trh (Kotler, 2007, s. 131-132).

1.2.3.4 Zákazníci

Pro společnost jsou důležití zákazníci. Aby jim mohla porozumět, musí sledovat trhy svých zákazníků. Tyto trhy se dělí do šesti kategorií, pro tuto práci je ale stěžejní vymezit trh spotřebitelský. Tento trh je určený pro jednotlivce a domácnosti, které nakupují zboží a služby pro vlastní potřebu a spotřebu (Kotler, 2007, s. 133).

1.2.3.5 Konkurenti

Společnost by svým zákazníkům měla nabídnout vyšší hodnotu a uspokojení než jejich konkurence. Do podvědomí zákazníků se dostáváme díky marketingové strategii. Proto by společnost měla přidat něco navíc, aby zákazníci měli v podvědomí nabídku společnosti spíše než nabídku konkurence. Nelze určit jednotnou marketingovou strategii pro všechny společnosti. Existuje spousta různých faktorů, například mnoho pozic v odvětví, různé velikosti společností a postavení společnosti na konkurenčních trzích.

Všechny tyto faktory si společnosti musí uvědomit, mohou být výhodou, ale i nevýhodou pro daný subjekt (Kotler, 2007, s. 133).

1.2.3.6 Veřejnost

Pojem veřejnost znamená skupinu, která má reálný a případný zájem na schopnostech společnosti, aby splnila své naplánované cíle. Můžeme sem zahrnout sedm typů veřejnosti (Kotler, 2007, s. 133):

- finanční instituce,
- média,
- vládní instituce,
- občanské iniciativy,
- místní komunitu a občany,
- širší veřejnost,
- zaměstnance (Kotler, 2004, str. 134-135).

1.2.4 Marketingový mix

Marketingový mix se řadí mezi základní prvky moderního marketingu. Je to soubor těchto marketingových nástrojů: výrobní, cenové, distribuční a nástroje komunikační politiky, které firmě pomáhají upravit nabídku podle přání a potřeb zákazníků na cílovém trhu (Kotler a Armstrong 2004, s. 105).

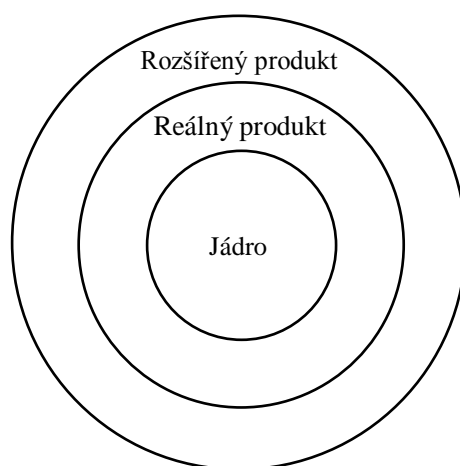
Marketingový mix se skládá ze všech činností, ve kterých firma dělá pokroky, aby vyvolala po výrobku poptávku. Lze je rozdělit do skupin, které jsou známy jako „čtyři P“ (4P):

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- komunikace (promotion) (Kotler a Armstrong 2004, s. 106).

Produkt

Nejdůležitějším prvkem marketingového mixu je produkt. Ten chceme na trhu prodat nebo směnit. Pod pojmem produkt rozumíme vše, co slouží k uspokojení lidské potřeby a vede ke splnění přání. Produkt lze chápat jako hmotný či nehmotný předmět (Foret 2012, s. 101).

Produkt se dá rozdělit do tří základních úrovní. První vrstvou je samotné jádro produktu, další vrstvou je reálný produkt a poslední a nejvrchnější vrstvou je rozšířený produkt (Foret 2012, s. 101).



Obrázek 2: Základní složky produktu

Zdroj: (vlastní zpracování dle Foret, 2012)

Samotné jádro představuje hlavní hodnotu produktu, kvůli kterému si zákazníci produkt kupují (Foret, 2012, s. 101).

V rámci reálného produktu jde na prvním místě o kvalitu. Kvalita nám udává budování pozice na trhu. Dalším prvkem je design, kterým můžeme produktu zvýšit atraktivnost neboli jeho estetickou podobu a také může zvyšovat kvalitu celého výrobku. Do této kategorie můžeme zahrnout obal, který dodává produktu na důležitosti (Foret, 2012, s. 102–103).

Do kategorie rozšířeného produktu můžeme zahrnout veškeré služby po zakoupení výrobku, například dopravu k zákazníkovi, opravy a údržbu, záruky a platební podmínky (Foret, 2012, s. 103).

Cena

Cena představuje obnos peněz, který musí zákazník zaplatit, aby výrobek získal (Kotler a Armstrong, 2004, s. 106).

V marketingovém mixu je cena jediný prvek, který vykazuje pro firmu zdroj příjmů. A naopak prvky, jako je produkt, distribuce a komunikační politika, vytváří pouze výdaje. Stanovení správné ceny je jedním z nejdůležitějších a nejzávažnějších kroků manažerského rozhodování. Ale ve firmách se stanovení ceny nevěnuje tolik pozornosti. Při stanovení správné ceny hraje roli racionální výpočet a odhad reakce na stanovenou cenu zákazníka a konkurence (Foret, 2012, s. 111).

Distribuce

V rámci marketingového řízení je nedílnou součástí distribuce výrobku na správné místo. Úkolem distribuce je najít nejefektivnější cestu výrobku ke spotřebiteli. A také sem patří všechny prostředky, které se týkají dopravy mezi místem výroby a místem spotřeby (Marketing mix, 2015).

Máme dvě možnosti prodeje. První možností je model přímého prodeje. To znamená, že dodáváme výrobky a služby přímo konečným zákazníkům. Druhý model představuje nepřímý prodej, produkty nabízíme třetím stranám (Bednář, 2015).

V případě modelu přímého prodeje jde o rozhodování o způsobu prezentace a prodeje produktů a služeb zákazníkům. Musí se zvážit lokalita a umístění prodejny a jak bude prodejna vybavena. Dále se musí rozhodnout o tom, jak bude prodejní tým organizován a jaký způsob práce budou prodejní zástupci preferovat (Bednář, 2015).

V druhém případě modelu nepřímého bude navíc klíčové nastavení vhodné cenové politiky pro obchodní partnery (Bednář, 2015).

Komunikace

Komunikace obsahuje všechny činnosti, které směřují k seznámení zákazníka s výrobkem a zakoupení výrobku zákazníkem (Kotler a Armstrong 2004, s. 107).

Také díky komunikaci podnik sděluje zákazníkům, obchodním partnerům i klíčové veřejnosti informace o produktech, cenách a místech prodeje. Tato činnost je označována jako „komunikační mix“, který tvoří několik nástrojů. Jedná se o zmiňovanou reklamu,

dále je to osobní prodej, podpora prodeje, vztahy s veřejností a konečně sem patří přímý marketing (Foret, 2012, s. 129).

- **Reklama.** Představuje každou placenou podobu neosobních návrhů a představení nápadů, produktů nebo služeb (Kotler, 2007, s. 809).
- **Osobní prodej.** Je to osobní řeč prodejce společnosti, jejímž účelem je vybudovat vztahy se zákazníky (Kotler, 2007, s. 809).
- **Podpora prodeje.** Znázorňuje prozatímní stimul, který má za úkol vyprovokovat zákazníka ke koupi či prodeji produktu nebo služby (Kotler, 2007, s. 809).
- **Vztahy s veřejností.** Jedná se o vytváření vřelých vztahů s různými klíčovými zákazníky, neposkytování a odvrácení špatných a mylných informací o společnosti, které by měly negativní dopad na společnost. a budování silné a loajální značky (Kotler, 2007, s. 809).
- **Přímý marketing.** Vytváří nové kontakty s jednotlivými cílovými zákazníky. Je nezbytné vzbudit v nich bezprostřední reakci a dále rozvíjet vztahy se zákazníky (Kotler, 2007, s. 809).

Jednotlivé prvky marketingového mixu jsou spojovány a vytváří působivý marketingový program. Prvky jsou seskupeny do programu, který vede k úspěšnému splnění stanovených cílů společnosti. Součástí marketingového mixu jsou taktické nástroje, které podporují dosahování silnější pozice společnosti na cíleném trhu. Koncepce čtyři „P“ představuje ale pouze pohled prodávajícího, který díky těmto nástrojům ovlivňuje kupujícího. Marketingové nástroje musí vnímat zákazník vždy všechny jako pozitivní a výhodné. Proto byla navržena koncepce čtyři „C“. Sem jsou zahrnuty čtyři složky z pohledu zákazníka (Kotler, 2007, s. 71).

Tabulka 1: Složky marketingového mixu: 4P a 4C

4 P	4 C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady, které zákazníkovi vznikají (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: (vlastní zpracování dle Kotler, 2007, s. 71)

1.2.5 SWOT analýza

Jde o nejjednodušší analýzu ke zjištění silných (Strength) a slabých (Weakness) stránek společnosti. A také zjišťuje dané příležitosti (Oportunities) a hrozby (Threath) (Kozel, 2011, s. 45-46).

Silné a slabé stránky společnosti pochází z mikroekonomického prostředí společnosti. Hodnotí se zdroje společnosti a jak je využívá. A také vyhodnocují dosažení stanovených cílů společnosti (Kozel, 2011, s. 46).

Příležitosti a hrozby vychází z makroekonomického prostředí, které působí na společnost pomocí nejrůznějších faktorů vnějšího prostředí (Kozel, 2011, s. 46).

SWOT analýza má mnoho podob, ale záleží vždy na vedoucím hodnotícího týmu (Kozel, 2011, s. 46).

SWOT analýza se dělí do čtyř kvadrantů. Do kvadrantů se zapisují zjištěné výsledky, které jsou zjištěny pomocí makroekonomické, mikroekonomické analýzy a analýzy marketingového mixu (Kozel, 2011, s. 46). Tabulka č. 2 znázorňuje možnou strukturu SWOT analýzy.

Tabulka 2: Struktura SWOT analýzy

Silné stránky (+)	Slabé stránky (-)
Příležitosti (+)	Hrozby (-)

Zdroj: (vlastní zpracování dle Kozel, 2011, s. 46)

S výsledky dále potom můžeme pracovat a to tak, že můžeme stanovit další postup ke zlepšení dosavadní situace společnosti.

1.3 Spokojenost zákazníka

Tato kapitola pojednává o tom, kdo je zákazník a kdo je spotřebitel. Dále jsou popsány rozdíly mezi nimi. V další části jsou vymezeny pojmy, které se týkají zákazníka. Prvním pojmem je spokojenost zákazníka. Důležitost pro spokojenost zákazníka hraje i loajalita, jak je v další části popsáno. A na závěr této části je popsáno chování zákazníka, které je klíčové pro prodávajícího.

1.3.1 Zákazník x spotřebitel

Zákazník i spotřebitel je v dnešní době každý z nás. Tato dvě slova jsou velmi podobného charakteru, ale přesto jsou nepatrně odlišné.

Spotřebitel představuje mnohem obecnější pojem. Pod pojem spotřebitel můžeme zařadit vše, co je spotřebováno, a i tedy vše, co je nakupováno. Zákazník představuje osobu, která zboží objednává, nakupuje a platí za vše. V obou případech, jak spotřebitel, tak i zákazník, by se měli orientovat v různorodých oblastech spotřeby. Oblasti spotřeby člověk bere v úvahu při svých nákupech (Vysekalová, 2004, s. 31–32).

1.3.2 Spokojenost zákazníka

Základem pro spokojenost zákazníka je hodnocení marketingových nabídek. Nabídky pak dále zákazník vyhodnocuje a staví na nich svá nákupní rozhodnutí. Při hodnocení spokojenosti zákazníka záleží na přidané hodnotě produktu a naplnění jeho očekávání od produktu. Spokojenost zákazníka může dosahovat různých stupňů. Pokud produkt nepřinese přidanou hodnotu a nedosáhne zákaznickova očekávání, tak nastává situace, že zákazník je nespokojen. Ale naopak pokud produkt zákazníka velmi silně naplňuje a překvapí, je jeho očekávání pozitivní, a to vede k tomu, že zákazník je nadmíru spokojen nebo nadšen (Kotler, 2007, s. 538).

Pro společnosti, které si zakládají na spokojenosti zákazníka je hlavním a klíčovým cílem spokojenost, ale také i základním faktorem úspěchu. Při dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníků, společnosti zajišťují informovanost o subjektu na cílových trzích. Pro společnosti spokojený zákazník přináší plnohodnotné výhody (Kotler, 2007,

s. 538). Spokojenost zákazníka má bezprostředně kladný význam na loajalitu zákazníka (El-adly, 2018). Na zákazníky, kteří jsou loajální delší dobu, až tak nepůsobí výkyvy cen. Firmy dále potom zákazníkům nabízí další produkty, které slouží jako doplňkové nebo představují modernizované produkty, které si zákazníci během nějaké doby nakupují. Díky nákupům a věrnosti firmě se zákazníci ve svém okolí vyjadřují pozitivně a přilákají další potenciální zákazníky ke koupi (Kotler, 2007, s. 538).

1.3.3 Loajalita zákazníka

V marketingovém prostředí nám loajalita vůči značce vyjadřuje naprostou věrnost a oddanost k preferované značce. Loajální zákazník je takový, který při opakovaném nákupu či zajištění služby využije opakovaně stejné společnosti. Takovýto zákazník má sklony k tomu, co nakupuje a od koho produkty nakupuje. Pojem loajalita také zahrnuje imunitu zákazníka vůči konkurenčním nabídkám. Skutečná loajalita je více než pouhé slovo, musí se zde zapojit i emoce (Rypáček, 2003).

Loajalita není pouhým procesem, ale vyvíjí se a vytváří vztah zákazníka ke značce. Není to lehká práce, na loajalitu se musí tvrdě pracovat (Rypáček, 2003).

1.4 Metody měření spokojenosti zákazníka

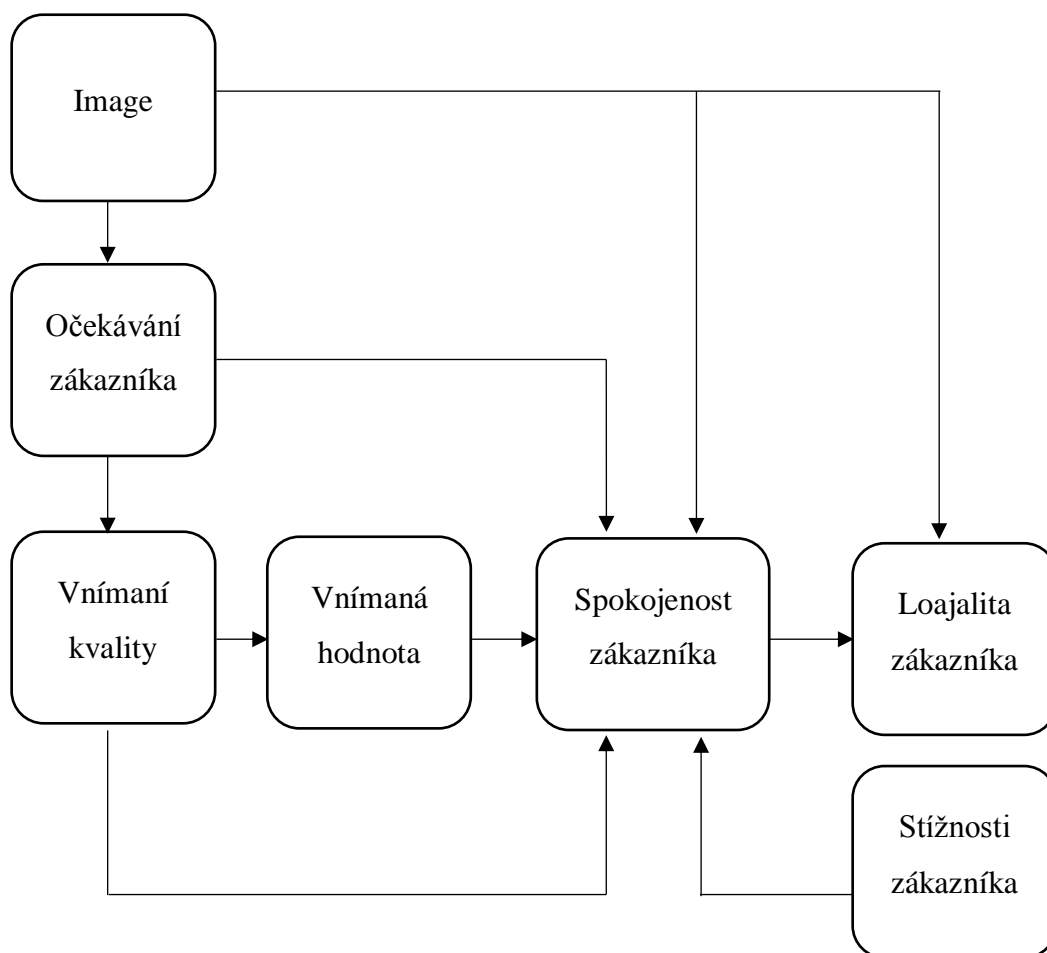
V této části bakalářské práce jsou popsány metody marketingového výzkumu, které budou následně využity v analytické části.

1.4.1 Výzkum spokojenosti zákazníka

V této kapitole jsou popsány modely, které měří spokojenost zákazníků. Popsán je Evropský model, Kano model a matice spokojenosti a důležitosti. Pro práci je stěžejní matice spokojenosti a důležitosti.

Evropský model

Pomocí indexu spokojenosti zákazníka se měří jaká je opravdu jeho spokojenost. Vazby mezi jednotlivými okruhy můžeme znázornit následujícím modelem (Foret a Stávková, 2003, s. 107).



Obrázek 3: Model měření spokojenosti zákazníka

Zdroj: (vlastní zpracování dle Foret a Stávková, 2003, s. 108)

- **Image** znázorňuje první důležitou část celého modelu, protože zahajuje celou analýzu spokojenosti zákazníka. Vztahuje se k produktu či službě, značce a společnosti (Foret a Stávková, 2003, s. 108).
- **Očekávání zákazníka** se zaměřuje na očekávání od produktu zákazníkem.

- **Vnímání kvality** se zabývá produktem či službou jako takovou. A také sem spadají doprovodné služby což znamená servis, předvedení výrobku, kvalita personálu, otevírací doby apod. (Foret a Stávková, 2003, s. 108).
- **Stížnosti zákazníka** navazují na zákaznicko očekávání. Na základě porovnání výkonu a očekávání. V situacích, kdy je očekávání negativní, tak vznikají stížnosti (Foret a Stávková, 2003, s. 108).
- **Loajalita zákazníka**, jak bylo v předchozí kapitole popsáno. Loajalita vzniká při kladném splnění očekávání zákazníka. Zákazník je loajální, pokud uskutečňuje opakované nákupy (Foret a Stávková, 2003, s. 108).

KANO model

Tento model je pojmenován podle autora, kterým je japonský marketér. Je určen k analýze zákaznických potřeb a spokojenosti.

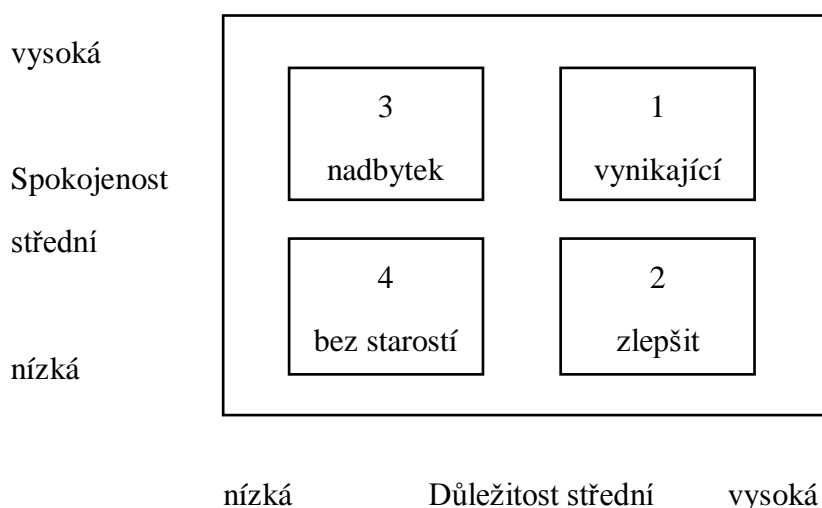
KANO model je rozdělen podle znaků produktu nebo služeb do jednotlivých skupin:

- **Povinné** – zákazník bude velmi nespokojen, protože nároky nebudou splněny. Ale pokud splnění nároků bude vést k jejich malému vlivu spokojenosti, tak jde o podstatný znak produktu. Protože by jinak zákazník o koupi produktu vůbec neuvažoval (Chlebovský, 2017, s. 41).
- **Jednorozměrové** – u tohoto znaku lze určit lineární závislost mezi naplněním a spokojenosti zákazníka. Čím má znak rostoucí tendenci tím je zákazník spokojenější a naopak, čím má znak klesající tendenci, tím je zákazník nespokojený (Chlebovský, 2017, s. 41–42).
- **Atraktivní** – jde o nejsilnější požadavek na spokojenost zákazníka. Naplnění tohoto požadavku vede k více než úměrnému nárůstu spokojenosti zákazníků. Pokud žádné požadavky nejsou splněny, tak to k nespokojenosti zákazníka nevede (Chlebovský, 2017, s. 42).

Model důležitost – spokojenost (D-S)

Model D-S analyzuje vztahy mezi důležitostmi a spokojeností zákazníků. Tento model využívá kvadrantovou mapu k identifikaci oblastí, které potřebují zlepšení srovnáním významností spokojenosti a důležitosti právě měřených požadavků. Klade se důraz na

význam vědomosti znaků, které jsou považovány za nejvýznamnější, vedle těch, v nichž společnost získávají negativní výsledky. Akční priority jsou zobrazeny graficky, čímž nejvyšší akční prioritu nabývají věci s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností (Fontenotová, 2005).



Obrázek 4: Model důležitost-spokojenost (D-S)

Zdroj: (vlastní zpracování dle Fontenotová, 2005)

1.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum pro společnosti hraje velmi klíčovou roli. Přináší potřebné informace, které slouží jako základ pro každodenní provozní činnost a také jsou základem k dlouhodobějšímu strategickému plánování. Cílem marketingového výzkumu je tržní prostředí. Marketingový výzkum poskytuje informace o poznávání zákazníků, dodavatelů, konkurence a dalších účastnících trhu. Marketingový výzkum pomáhá a identifikuje řešení problémů, odhaluje další stanovisko a souvislosti mezi tržními jevy, a v neposlední řadě poskytuje podporu firmám k vyšší účinnosti následujícího rozvoje (Tahal, 2015, s. 1).

Dále se marketingový výzkum dělí na dva hlavní výzkumy: První výzkum je kvalitativní a druhý kvantitativní. Kvalitativní i kvantitativní metody výzkumu jsou rozsáhlé a obsahují mnoho metod, které se používají ke zjišťování potřebných výsledků. Ale pro práci byla vybrána metoda dotazování pomocí dotazníku a osobní rozhovor v rámci kterého je použita metoda skupinových rozhovorů.

1.5.1 Kvalitativní výzkum

Pomocí kvalitativního výzkumu můžeme pochopit podněcující vlivy, myšlenkové procesy a rozhodovací postup každého individuálního zákazníka. Hlavní záměr tohoto výzkumu je odhalit, jak rozumí dané problematice a jaké pocity zkoumaného tématu v nich vyvolává. Kvalitativní výzkum proniká hlouběji do lidského uvažování o dané problematice. Na základě toho zjišťujeme, co zákaznicky vede k jejich určitým stanoviskům (Tahal, 2015, s. 65).

Výzkum má čtyři typické formy, kterými jsou skupinová diskuse, individuální hloubkový rozhovor, expertní rozhovor a poslední jsou miniskupiny (Tahal, 2015, s. 69–71).

Skupinová diskuse

Řadí se k nejčastější formě kvalitativního výzkumu. Ve skupinové diskusi vystupuje moderátor, který má předem připravený scénář. Diskuse se realizuje jen v malém počtu respondentů, aby každý mohl vyjádřit svůj názor. Diskuse trvá hodinu nebo déle. V rámci diskuse je nejprve potřeba představit sebe a poté taky, aby se představili sami respondenti. Dále diskuse probíhá pomocí připraveného scénáře. Cílem skupinové diskuse je získat výsledky daného tématu, které vyvolají v respondentech. A také získat výsledky hlubšího porozumění, jak je zákazníkem vnímán produkt či služba (Tahal, 2015, s. 72).

1.5.2 Kvantitativní výzkum

Pro kvantitativní výzkum je stěžejní měření trhu. Obsahuje oblasti jako je rozsah trhu, velikost částí trhu, podíly značky, frekvence nákupu, míra povědomí o značce a úroveň prodeje. Samozřejmě oblastí, kterými se zabývá kvantitativní výzkum, je mnoho, ale byly vybrány pouze některé. K dosažení cíle je potřeba mít údaje, které jsou co nejpřesnější a také je potřeba použít správné metody (Hauge, 2003, s. 10).

Z toho plyne, že kvantitativní výzkum zkoumá co nejrozsáhlejší skupiny stovek až tisíců respondentů. Potřebuje se zajistit co největší reprezentativní vzorek (Hauge, 2003, s. 10).

K technikám kvantitativního výzkumu patří dotazování, písemné dotazování a osobní dotazování. Další technikou je pozorování. A poslední technikou kvantitativního

výzkumu je experiment (Foret a Stávková, 2003, s. 16). Pro práci je vybrána pouze metoda pomocí dotazníku.

1.5.2.1 Dotazování

Nejrozšířenější způsob marketingového výzkumu. K dotazování se používají nástroje například dotazníky a záznamové archy. Dále je potřeba zvolit přijatelný styl komunikace výzkumníka s respondentem (Foret, 2012, s. 39).

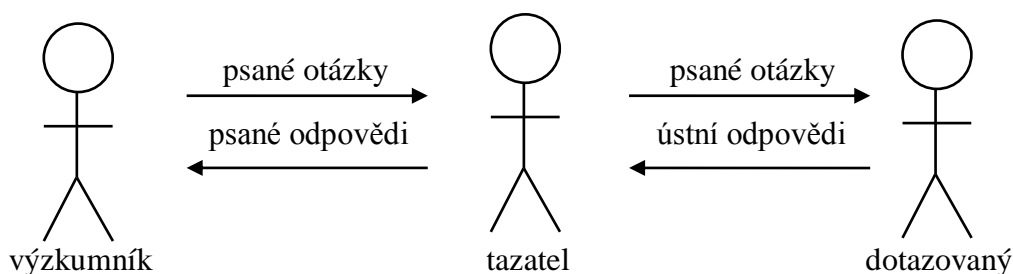
V prvním případě může nastat písemné dotazování, které je znázorněné obrázkem (Foret, 2012, s. 39–40).



Obrázek 5: Přímé dotazování

Zdroj: (vlastní zpracování dle Foret, 2012, s. 40)

V druhém případě jde o dotazování pomocí tazatele, který představuje osobní dotazování. A tím zprostředkovává dotazování mezi výzkumníkem a respondentem. Následující obrázek popisuje situaci se vstupujícím tazatelem mezi výzkumníka a respondenta (Foret, 2012, s. 40).



Obrázek 6: Zprostředkované dotazování

Zdroj: (vlastní zpracování dle Foret, 2012, s. 40)

Mezi písemným a osobním dotazováním vidíme rozdíl. V rámci písemného dotazování nám zde chybí tazatel, kterého by měl nanejvýše nahradit dotazník. Obsah dotazníku by měl respondentovi přesně vysvětlit a sdělit podstatné informace. A obzvláště v úvodu dotazníku (Foret, 2012, s. 40).

A v druhém případě nám vše vysvětluje tazatel a není nutné mít obsáhlý dotazník, ale stačí pouze záznamový arch (Foret, 2012, s. 40).

1.5.2.2 Písemné dotazování

Písemné dotazování obsahuje dvě možnosti, a to dotazník a anketu (Foret, 2012, s. 41). Pro práci je významný dotazník, který je dále využit v analytické části.

Dotazník

Základem při sestavování dotazníku je správné sestavení všech otázek. Pokud bude dotazník špatně vytvořen může zkreslovat získané informace, které se nemusejí shodovat potřebám a cílům výzkumu (Foret, 2012, s. 41).

Při tvorbě dotazníku bychom měli dbát na tři hlavní náležitosti:

- **Účelově technické** – otázky musejí být formulovány co nejpřesněji, aby respondent odpovídal na to, co nás zajímá (Foret, 2012, s. 41).
- **Psychologické** – nastavit respondentovi takové prostředí, aby měl pocit, že úkol je lehký, příjemný, žádoucí a úmyslný (Foret, 2012, s. 41).
- **Srozumitelnost** – aby respondentovi bylo vše jasné, co po něm žádáme, jak má postupovat a vyplňovat dotazník. V dotazníku musí být vše podrobně popsáno jako by mu vše říkal tazatel (Foret, 2012, s. 41).

Důležitost faktorů

Při kvalitním výzkumu spokojenosti zákazníka by se faktory neměly týkat jen spokojenosti, ale měla by se zkoumat i jejich důležitost. Důležitost faktorů se dělí na dva způsoby zjištění. Prvním způsobem je **vnímaná statistická důležitost faktorů**. Jde o důležitost, kterou vnímají zákazníci a ti přiřazují jednotlivým faktorům hodnotu na Likertově stupnici. Na této stupnici zákazníci hodnotí od 1 do 10, přičemž 1 znamená

nedůležité a naopak 10 znamená velmi důležité. Na základě výsledků hodnocení se sčítají jednotlivé četnosti u jednotlivých faktorů (Hill, 2007, s.46).

A druhým způsobem je **odvozená statistická důležitost**. V této metodě je využita korelace. Při této statistické metodě dochází ke korelaci mezi hodnocenými jednotlivými faktory a celkovým hodnocením spokojenosti (Hill, 2007, s. 297).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bakalářské práce je představena společnost CARent, a.s., Brno. Dále se práce zaměřuje na analýzu marketingového prostředí, jak vnitřního, tak i vnějšího a také na analýzu marketingového mixu. Všechny zjištěné informace shrnuje SWOT analýza. Po provedených analýzách následuje vytvoření a vyhodnocení marketingového průzkumu, jehož výsledky jsou dále použity v části vlastních návrhů řešení.

2.1 Představení společnosti

Společnost CARent, a.s., Brno byla původně založena jako autopůjčovna v roce 1993. V následujícím roce, společnost získala, na základě uzavřených smluv s Ford Motor Company, s.r.o., autorizaci na prodej nových vozidel, autorizovaný servis a prodej náhradních dílů Ford (CARent, a.s., Brno, ©2019).

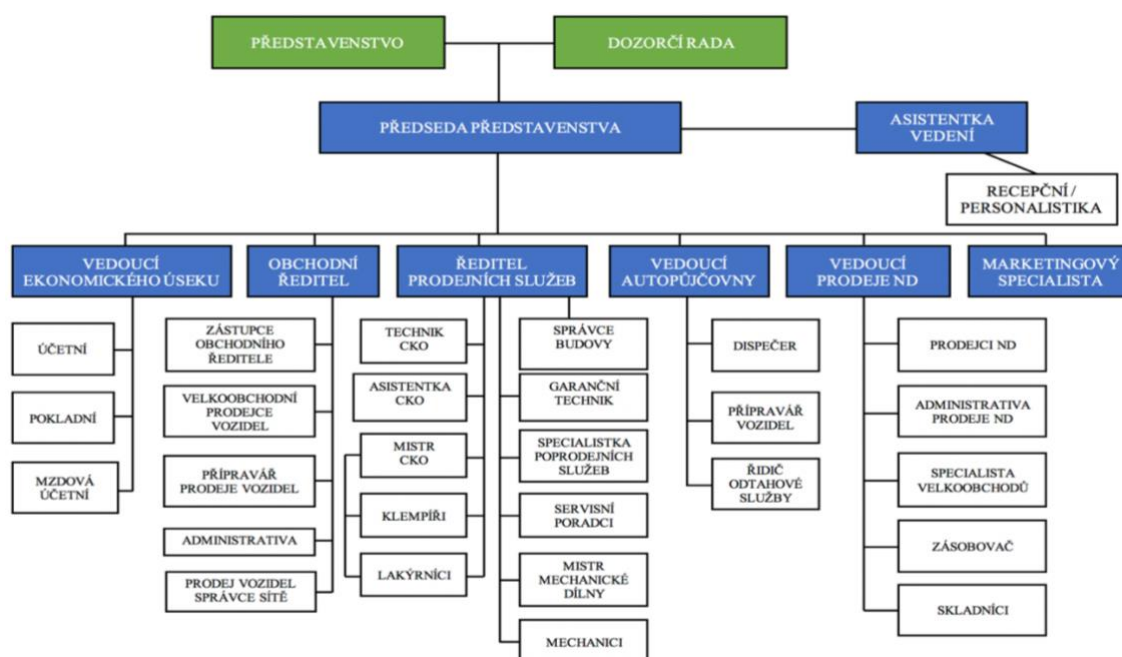
- **Obchodní jméno:** CARent, a.s.
- **IČO:** 634 85 885
- **Sídlo:** Bělohorská 4317/46, Židenice, 636 00 Brno
- **Základní kapitál:** 133 000 000 Kč
- **Datum vzniku společnosti:** 18. prosince 1995
- **Předmět podnikání:**
 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
 - opravy silničních vozidel,
 - klempířství a oprava karosérií,
 - silniční motorová doprava,
 - poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru (CARent, a.s., ©2019).

Společnost se řídí mottem „Vše pro vás a vaše auto“. Autosalon pod jednou střechou nabízí kompletní sortiment automobilů značky Ford a také kompletní poprodejní služby. Dlouhodobě se CARent, a.s., Brno řadí mezi prvních pět dealerů vozidel značky Ford v České Republice, a to díky rozsahu autocentra a objemu obchodu (CARent, a.s., 2019).

2.2 Struktura společnosti CARent, a.s., Brno

V čele společnosti stojí představenstvo a dozorčí rada. Předseda představenstva je zvolen statutárními orgány. Jemu jsou bezprostředně podřízeni obchodní ředitel, ředitel poprodejních služeb, vedoucí ekonomického úseku, vedoucí autopůjčovny, vedoucí prodeje náhradních dílů a marketingový specialista. Dále jsou všichni ředitelé a vedoucí oddělení zodpovědní za své zaměstnance.

Celou organizační strukturu společnosti znázorňuje následující graf.



Graf 1: Struktura zaměstnanců společnosti CARent, a.s. Brno

Zdroj: (vlastní zpracování dle interních dokumentů CARent, a.s., 2018)

2.3 Makroprostředí společnosti

Tato část týkající se analýzy makroprostředí je provedena pomocí PESTLE analýzy.

2.3.1 PESTLE analýza

Pomocí této analýzy zjistíme politické, ekonomické, sociální, legislativní a ekologické faktory vybrané společnosti.

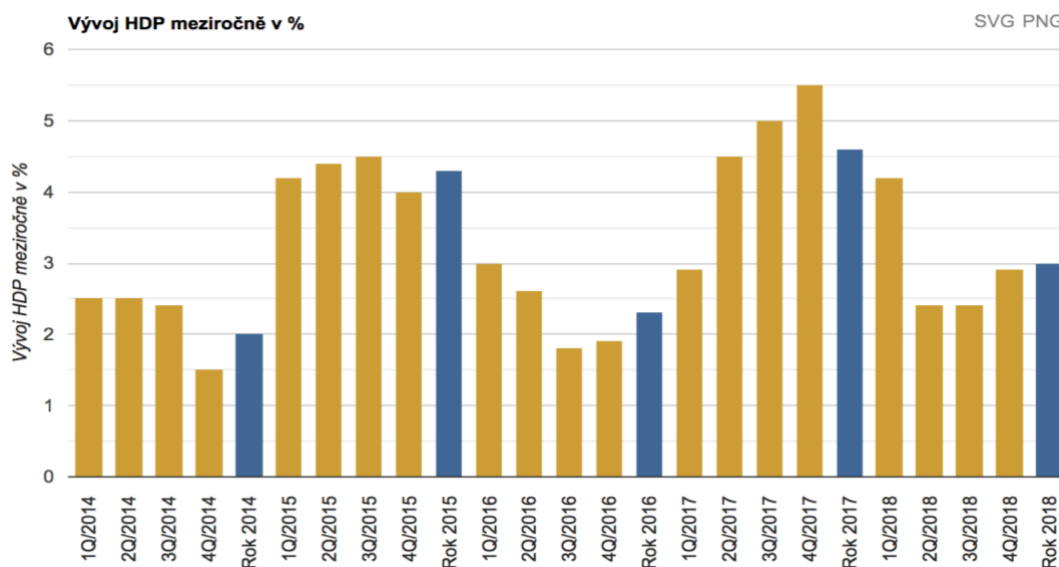
Politické faktory

Politická situace v České republice je stabilní. V rámci aktuální politické situace lze očekávat legislativní změny, které se budou týkat podnikatelských subjektů. Proto je nutné stále sledovat politickou situaci a přizpůsobovat se.

V rámci obměny všech legislativních zákonů je nutno požadovat odbornost zaměstnanců. Je nutné stálé školení se v oboru a je nezbytné sledovat všechny změny daňových a účetních zákonů.

Ekonomické faktory

Jedním z ekonomických ukazatelů výkonnosti státu je hrubý domácí produkt. V České republice dochází v posledních letech k nárůstu hrubého domácího produktu. Potvrzuje to i rok 2018, kdy hrubý domácí produkt vzrostl celkově o 3 %. To pro Českou republiku znamená, že se zvyšuje životní úroveň. Za růst hrubého domácího produktu může poptávka domácností, průmyslu, obchodu, dopravy, skladování, ubytování a stravování. Dalším tahounem růstu životní úrovně je stavební odvětví a odvětví informačních a komunikačních činností a také investice českých firem (Kurzycz, ©2000-2019). Následující obrázek znázorňuje růst hrubého domácího produktu za 5 let.



Graf 2: Vývoj HDP v České republice v letech 2014–2018

Zdroj: (Kurzycz, ©2000-2019)

Zvyšování životní úrovně může mít pro společnost pozitivní i negativní vliv. Zvyšování životní úrovně obyvatelstva sice nutí všechny společnosti ke zvyšování mezd, což představuje jejich zvýšený náklad, na druhé straně však zvyšuje potencionální objem koupěschopnosti obyvatelstva, toto vede k pozitivnímu jevu zvýšení prodejnosti zboží. Zákazníci se zvýšenými mzdami mohou uvažovat o nákupu nového, případně ojetého vozu nebo vozu vyšší třídy. Pro společnost CARent, a.s., Brno to má pozitivní přínos v potenciálu zvýšení objemu tržeb ve všech oblastech podnikatelských aktivit.

Významným ekonomickým faktorem je rovněž oblast finančních služeb, ať už bankovního nebo nebankovního sektoru. Vlivem nízkých úrokových sazeb mají potencionální zákazníci možnost realizovat úvěrovou či leasingovou politiku pro nákup zboží, v našem případě automobilu dle potřeb uživatele. Tyto skutečnosti finančních služeb opět vedou k možnému potenciálu navýšení obratu formou využití finančních služeb.

Další důležitý faktor je daň z přidané hodnoty, která hraje velmi důležitou roli právě v automobilovém odvětví. Mnoho aut se vyrábí v zahraničí, a proto je důležité sledovat vývoj sazeb DPH. Tato daň je upravená zákonem číslo 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Následující tabulka č. 3 znázorňuje vývoj sazby DPH v České republice v jednotlivých letech.

Tabulka 3: Vývoj sazeb DPH

Období	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
Od 1.1.1993 do 31.12.1994	23 %	5 %
Od 1.1.1995 do 30.4.2004	22 %	5 %
Od 1.5.2004 do 31.12.2007	19 %	5 %
Od 1.1.2008 do 31.12.2009	19 %	9 %
Od 1.1.2010 do 31.12.2011	20 %	10 %
Od 1.1.2012 do 31.12. 2012	20 %	14 %
Od 1.1.2013 do 31.12.2014	21 %	15 %
Od 1.1.2015 doposud	21 %	15 % a 10 %

Zdroj: (vlastní zpracování dle Gola, 2017)

Vývoj byl ovlivněn vstupem České republiky do Evropské unie a novelizacemi zákonů. V roce 2012 byla sazba 20 % a snížená sazba nabývala hodnoty 14 %. V témž roce se sazba dělila podle dvou různých kritérií. Novelizace je rozdělila na osoby povinné k dani a osoby nepovinné k dani. Od roku 2013 platí základní sazba 21 %, která se do roku 2018 nezměnila. Tato sazba se uplatňuje u většiny zboží a služeb. Snížené sazby 10 % a 15 % se uplatňují podle položek uvedených v příloze č. 3 a č. 3a zákona o DPH. Druhá snížená sazba 10 % byla poprvé zavedena v roce 2015 (*Podnikatel.cz*, ©2007-2019).

Pro společnost platí základní sazba DPH. Všechna vozidla jsou uvedena se základní sazbou včetně DPH. Pro plátce DPH je zde uvedena i cena bez základní sazby DPH.

Dopady změn DPH mají vliv na některé koncové zákazníky, zvýšení negativní, snížení pozitivní. Osoby nepodnikající nemají možnost uplatnit odpočet DPH. Pro podnikatelské subjekty však platí, že pokud jsou registrovanými plátcí DPH, uplatňují si její odpočet a změny ve výši odvodu DPH se prakticky u těchto subjektů ekonomicky neprojeví. Tyto skutečnosti mohou oboustranně ovlivnit koupěschopnost obyvatelstva, při rozhodnutí vlády o snížení sazby DPH koupěschopnost vzroste, a naopak při rozhodnutí o zvýšení sazby DPH koupěschopnost klesne.

Sociální faktory

Do této skupiny faktorů můžeme zařadit vše, co se týká demografického vývoje. Zařadíme sem například věkový profil, pohlaví a životní úroveň.

Dle Českého statistického úřadu je ke dni 12. 12. 2018 počet obyvatel v Jihomoravském kraji 1 185 889 (ČSÚ, 2018). Tento počet představuje potenciální zákazníky pro společnost, ale je nutné si je rozdělit do kategorií podle věku a podle pohlaví, protože automobil může řídit člověk, který je plnoletý, tj. až od věku 18 let. Společnost CARent, a.s., sídlí v Jihomoravském kraji ve městě Brně. Věková struktura je tedy od plnoletosti 18 let až do 65 let. V tomto rozmezí si nejčastěji lidé pořizují vozidla. V tabulce je zobrazena struktura obyvatelstva v rámci Jihomoravského kraje, která představuje potenciální zákazníky pro vybranou společnost.

Tabulka 4: Počet obyvatel podle věku pro Jihomoravský kraj

Věková skupina	Muži	Ženy
15-19	25 404	24 059
20-24	29 430	28 294
25-29	38 905	37 432
30-34	43 728	40 882
35-39	48 233	45 406
40-44	52 833	50 316
45-49	41 484	39 141
50-54	39 160	37 660
55-59	34 390	34 322
60-64	37 033	40 207

Zdroj: (vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2018)

Dalším faktorem je životní úroveň obyvatelstva. V roce 2017 byla průměrná mzda v Jihomoravském kraji 28 244 Kč. V roce 2018 je průměrná měsíční mzda 30 099 Kč (ČSÚ, 2018). Porovnáním těchto dvou roků můžeme říct, že má rostoucí tendenci. Přesně vzrostla průměrná mzda o 1 855 Kč. Každým rokem se také zvedá minimální mzda, která činila v roce 2018 12 200 Kč, a v letošním roce 2019 je opět nárůst, na 13 350 Kč (MPSV.CZ, 2019).

Díky zvyšování mezd je kladen důraz na společnosti, aby zvyšovaly své mzdy a přetahovaly potřebné pracovníky konkurenčních společností na svou stranu.

Technické a technologické faktory

V dnešní době je velmi důležité sledovat trendy a pokroky moderní technologie. V automobilovém průmyslu jde doba velmi rychle dopředu. Prvním aktuálním trendem jsou elektromobily. Využívají elektřinu jako svůj hnací pohon, díky čemuž neznečišťují životní prostředí. Současná doba nám nabízí kompromis a tím jsou automobily s hybridním pohonem. Jde o kombinaci dvou pohonných jednotek, první je elektromotor

se zdrojem energie z baterií a druhá jednotka je spalovací motor se zdrojem energie benzín nebo zemní plyn. Značka Ford automobil poháněný pouze elektřinou ve své produktové řadě pro Českou republiku nemá, pro náš trh disponuje pouze verzí s hybridním pohonem.

Na českém trhu bylo v roce 2018 zaregistrováno 703 nových elektromobilů. V rámci České republiky je v čele žebříčku Tesla a další nejprodávanější značky jsou Nissan, BMW, Volkswagen a Kia. V roce 2018 byl od ledna do června v porovnání se stejným obdobím v roce 2017 nárůst o 66 %. Uvedené údaje jasně odpovídají na otázku, že budoucí a rozšiřující formou pohonu s největší pravděpodobností bude pohon elektromotory případně v kombinaci s další formou pohonné jednotky (Hybrid, 2018).

Automobilů s hybridním pohonem se v České republice v roce 2018 prodalo 4831. A pro srovnání v roce 2017 to bylo 2826. Tím můžeme vidět, že na českém trhu jsou elektromobily i automobily s hybridním pohonem čím dál tím prodávanější (Horčík, 2019).

Do roku 2022 společnost Ford plánuje uvést na světové trhy 40 elektrifikovaných modelů. Z počtu 40 modelů chtějí, aby jich 16 bylo plně elektrických. Dalším plánovaným krokem je představení plně elektrického sportovního SUV s předpokládaným dojezdem 500 km na jedno nabití. Tento model předpokládají představit v roce 2020 (Ford Motor Company, ©2018).

Legislativní faktory

Společnosti, které se nachází na území České republiky, podléhají zákonům, vyhláškám, nařízením a jiným právním normám dané země. Musí se jimi řídit a respektovat je. Nejdůležitějším zákonem pro podnikání je zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který upravuje podnikání na území České republiky.

Mezi obecně platné právní předpisy, kterými se musí vybraná společnost řídit, patří například:

- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Pro společnost jsou klíčové zákony o daních z příjmu, o dani z přidané hodnoty a o účetnictví. V neposlední řadě je také klíčový zákon o ochraně osobních údajů, který nabyl platnosti 25. 5. 2018 (Škorníčková, 2018).

Zákon o ochraně osobních údajů je od 25. května 2018 částečně nahrazen nařízením EU 2016/679 GDPR (General Data Protection Regulation) (*mvcr.cz*, 2019). Nařízení je důležité z hlediska naplnění práv každého na ochranu osobních údajů a upravuje práva a povinnosti při zpracování osobních údajů. Pro společnost to má dopad na práci s daty jakýchkoliv konečných zákazníků (fyzických osob) a zaměstnanců. Práce s těmito daty musí být upravena vnitřními směrnicemi a jakýkoliv zaměstnanec, který s těmito daty přijde do styku, musí tato pravidla dodržovat.

Ekologické faktory

Jak už bylo zmíněno, v automobilovém průmyslu jsou nejaktuálnějším trendem elektromobily. Mohou být ekologičtější než auta se spalovacími motory. Ale záleží na několika faktorech, například kde elektromobil jezdí a jakou elektřinu používá. V České republice je vyráběna a využívána elektrická energie pomocí národního energetického mixu. Následující graf č. 2 nám znázorňuje právě zmiňovaný národní energetický mix.



Graf 3: Národní energetický mix

Zdroj: (vlastní zpracování dle OTE-CR, 2018)

Obnovitelné zdroje v roce 2017 tvořily 7,6 %. Fosilní zdroje tvořily nejvýraznější část, a to 57,4 %. Poslední jaderné zdroje dosáhly 35 % (OTE-CR, 2018). Z těchto výsledků vidíme, že nejméně zastoupeny jsou obnovitelné zdroje. Tím jde tedy ve většině případů o využívání energie z fosilních a jaderných zdrojů. Ideálem by bylo, aby většina elektřiny byla vyráběna z obnovitelných zdrojů a mohla být využita například pro nabíjení elektromobilů. Ale v této situaci je většina elektřiny vyráběna pomocí fosilních zdrojů, při čemž dochází ke znečišťování životního prostředí.

2.3.2 Shrnutí

V této části jsou shrnuty předchozí provedené analýzy a následně je vybrán jeden nejdůležitější trend. Následující tabulka č. 5 představuje vybrané trendy.

Tabulka 5: Vybrané nejdůležitější faktory a trendy pro společnost

Faktor	Trend
Politický	Legislativní změny
Ekonomický	Růst HDP
Sociální	Životní úroveň
Technologický	Elektromobil
Legislativní	Zákon o obchodních korporacích
Ekologický	Obnovitelné zdroje

Zdroj: (vlastní zpracování)

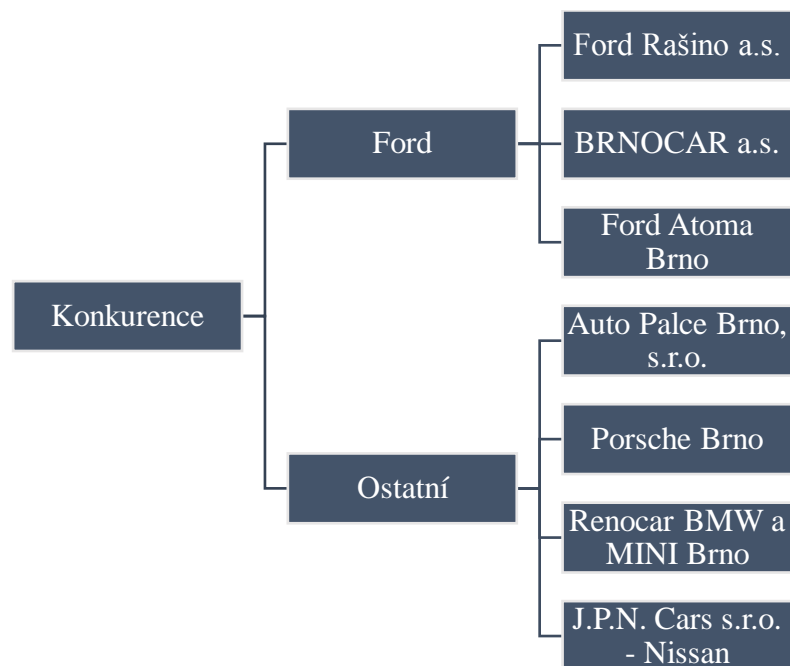
2.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pomocí této analýzy jsou zjištěny konkurenční faktory, které na společnost působí. Řadí se sem hrozba konkurentů, vstupů nových společností, substitutů, vyjednávací síla odběratelů a zákazníků.

Konkurence

Z hlediska konkurence můžeme všechny společnosti rozdělit na dvě odvětví. První jsou autocentra značky Ford v Brně. Další linii tvoří ostatní autocentra konkurenčních značek, například BMW, Volvo, Škoda a mnoha dalších.

Následující graf č. 3 znázorňuje rozdělení autocenter podle značky Ford a dalších konkurenčních autocenter v Brně.



Graf 4: Konkurence společnosti CARent a.s. Brno

Zdroj: (vlastní zpracování)

V Brně sídlí tři značková autocentra Ford, která představují potencionální konkurenci a také přebírají stálé či potencionální zákazníky společnosti CARent, a.s., Brno. Nejprve jsou zmíněni konkurenti značky Ford a v další části jsou uvedeni konkurenti odlišných značek, které se nachází v bezprostřední blízkosti vybraného autocentra.

Prvním konkurentem je společnost Ford Rašino, a.s. Tato společnost se nachází na ulici Jihlavské v Brně-Bohunicích. V této oblasti je nedaleko obchodní centrum Campus Square a budova autocentra stojí u frekventované silnice, tudíž zde hraje významnou roli atraktivní lokalita. Ale pouze v této budově se nachází prodej vozů. Servis vozů se směřuje na ulici Vídeňská nebo do města Kuřimi, kde nabízí kompletní servis. Společnost nedisponuje všemi modely značky Ford, v nabídce například chybí model Mustang a Focus RS, které se řadí k luxusnějším a výkonnějším modelům automobilů značky Ford. Otevírací doba společnosti je pondělí až pátek od 8:00 do 18:00. Tato společnost zajišťuje sobotní provoz prodejny od 8:00 do 12:00.

Druhým konkurentem je BRNOCAR, a.s. Tato společnost se nachází na Palackého třídě v Brně-Řečkovících. Lokalita zde hraje také významnou roli, protože se nachází nedaleko rychlostní silnice, která spojuje Brno s nedalekými vesnicemi a větším městem Kuřim. V budově se nachází prodej dalších konkurenčních automobilových značek, výhodou

však je, že servis pro značku Ford je součástí autosalonu. Opět tato společnost nedisponuje celou modelovou řadou značky Ford. Otevírací dobu mají pondělí až pátek od 7:30 až do 18:00. Otevřeno mají i v sobotu od 9:00 do 13:00 hodin.

Třetím konkurentem je Ford ATOMA Brno. Společnost se nachází na Sladkovského ulici v Brně Králově Poli. Autocentrum, jehož součástí je i servis, se řadí k malým podnikům oproti předešlým zmiňovaným společnostem. V nabídce chybí některé modely, které se dají pořídit u předchozích konkurentů. Otevírací doba je od pondělí do pátku od 7:00 do 17:00. Tato společnost nezajišťuje víkendový provoz.

Další skupinu tvoří ostatní autocentra konkurenčních značek. Největší konkurenci představují prodejci, kteří se nacházejí nedaleko společnosti CARent Brno, a.s. Většina těchto společností sídlí na ulici Řípská, kde najdeme tři autocentra, která se řadí mezi střední podniky. Tyto společnosti však nepředstavují pro společnost CARent, a.s., Brno konkurenci v poskytovaných servisních službách, jsou však vážným konkurentem v oblasti prodeje nových, případně ojetých zánovních vozů.

První společností je AutoPalce Brno. V tomto komplexu najdeme konkurenční značky, jako je Volvo, Peugeot, Mazda a Mitsubishi. Tento komplex je mnohem rozsáhlejší a představuje konkurenční hrozbu pro společnost z hlediska široké nabídky vozů různých značek. Také nabízí kompletní servis všem uvedeným značkám. Společnost má stejnou otevírací dobu, a to denně od pondělí do pátku od 7:00 do 18:00 a také o víkendu pouze v sobotu od 9:00 do 13:00.

Další konkurenci představuje Porsche Brno. Tento komplex nabízí širokou škálu modelů značek Volkswagen, Audi a Škoda. Dále poskytuje prodejní poradenství značky Porsche. Tato společnost představuje konkurenci z hlediska značky Škoda, která se řadí k nejprodávanějším automobilům v České republice. Automobilový komplex nabízí také servis značkám Volkswagen, Audi, Škoda a Porsche. Otevírací doba celého autosalonu je od pondělí do pátku od 7:00 do 18:00. O víkendu mají otevřeno v sobotu od 9:00 do 13:00 hodin.

Třetí konkurenční společností je Renocar BMW a MINI Brno, jež také sídlí na ulici Řípská. Tato společnost je umístěna nejbližší dálnici D1. V tomto komplexu najdeme značky BMW a MINI, které se řadí k luxusnějším automobilům. Součástí komplexu je i servis pro značky BMW a MINI. Otevírací doba tohoto autocentra je pondělí až pátek

od 8:00 až 18:00. V sobotu oproti ostatním společnostem má delší otevírací dobu od 9:00 až do 15:00.

Posledním nejbližším autocentrem je J.P.N. Cars, s.r.o. Tato společnost se zaměřuje na značku Nissan. V rámci svých služeb nabízejí prodej automobilů Nissan, záruční a pozáruční servis vozů, výkup a prodej ojetých automobilů Nissan a mnoho dalších služeb. Autocentrum má otevřeno od pondělí do pátku od 7:00 do 18:00 a o víkendu v sobotu od 8:00 do 13:00.

Vstup nových společností na trh

Nová autocentra na trhu musí překonávat velké množství vstupních bariér. Nejdříve se nová centra setkají s **legislativními náležitostmi**. Týká se to založení společnosti. Jde tedy o notářský zápis, přípravu všech dokumentů pro zápis společnosti do obchodního rejstříku a v neposlední řadě o zápis do obchodního rejstříku.

Další bariérou jsou **finanční prostředky a financování** nebo také základní jmění společnosti. V tomto odvětví se částky pohybují velmi vysoko, proto většina společností má základní kapitál v řádech milionu korun českých. Společnost CARent, a.s., Brno má základní kapitál 133 000 000 Kč.

Dále centrum potřebuje **zázemí a pozemky**. Prostory musí splňovat všechny předepsané atributy, které jsou předem přesně stanovené od společnosti (výrobce) dané značky.

Důležitou součástí jsou také **lidské zdroje a kvalifikovaný personál**. Zaměstnanci musí být vyškoleni v daném oboru. V tomto odvětví se musí sledovat trendy a inovace. Ve společnosti CARent, a.s., Brno jsou zaměstnanci pravidelně proškolení.

Další vstupní bariérou jsou **distribuční sítě**, kam můžeme zahrnout dodavatele a obchodní partnery. K dodavatelům vybrané společnosti můžeme zahrnout společnost GEFKO, která poskytuje přepravu aut. A obchodní partneři jsou z oblasti sportu, kultury, médií, svazů a spolků a ostatní partneři společnosti.

Do vstupních bariér lze také zahrnout **náklady na marketing**, které jsou pro společnost nedílnou součástí pro budoucí provoz. Všechny marketingové aktivity vedou ke zviditelnění a k atraktivitě společnosti.

Další významnou bariérou jsou **administrativní a legislativní náležitosti**. Pod tímto jsou schované všechny licence, patenty a koncese. Pro to, aby společnost mohla nabízet

širokou řadu modelů vozů, musí získat licence. A není jednoduché získat portfolio modelů značek aut, které chtějí autocentra prodávat. Patenty jsou nedílnou součástí všech plně se rozvíjících společností. Proto má mnoho společností veškeré inovace patentované, kvůli konkurenci.

V neposlední řadě sem také patří **státní nařízení a možnosti**. Jde tedy hlavně o dotace, penále a daně. Je tedy důležité sledovat všechna nařízení a legislativní změny v rámci České republiky.

Tabulka 6: Vstupní bariéry společnosti na trh

Bariéra	Velikost bariéry	Ohrožení pro společnosti
Legislativní náležitosti	Nízká	Neohrožuje
Finanční prostředky a financování	Vysoká	Neohrožuje
Zázemí a pozemky	Vysoká	Neohrožuje
Lidské zdroje a kvalifikovaný personál	Střední	Ohrožující (odchod zaměstnance)
Distribuční síť	Vysoká	Ohrožující (dodavatel vypoví smlouvu)
Náklady na marketing	Střední	Středně ohrožuje
Administrativní náležitosti	Nízká	Neohrožuje
Legislativní náležitosti	Nízká	Neohrožuje
Státní nařízení a možnosti	Nízká	Neohrožuje

Zdroj: (vlastní zpracování)

Automobilový průmysl jde stále dopředu. Vidíme, že jen ve městě Brně existuje celá řada konkurentů. Konkurenceschopnost společnosti CARent, a.s., Brno dokazuje tím, že je na trhu dlouhou dobu a poskytované služby jsou kvalitní.

Možné substituty na trhu

Za možné substituty na trhu můžeme považovat městskou hromadnou dopravu v rámci měst, vlakovou dopravu a autobusovou dopravu.

Lidé, kteří se pohybují například v rámci města Brna, mohou využívat městskou hromadnou dopravu. V rámci této dopravy jsou k dispozici tramvaje, autobusy a trolejbusy. Tramvajových linek v rámci města Brna je dvanáct. Autobusových linek je 39 a trolejbusových linek je 12. Také přes noc je zajištěná městská hromadná doprava. Lidé mohou využívat nočních autobusových linek, kterých je 11. Brno je jedno z měst, které poskytuje noční městskou dopravu.

Dalšími způsoby dopravy, které jsou poskytovány v rámci městské dopravy Brna, jsou regionální autobusové linky a regionální vlakové spoje. Tohoto typu dopravy využívají lidé, kteří bydlí mimo Brno a potřebují se dostat do města.

Na delší cesty lze využívat vlaky a autobusy. V rámci České republiky vlakovou dopravu zajišťují České dráhy, RegioJet a nejmladším provozovatelem od roku 2012 je LeoExpress.

V rámci území České republiky provozují autobusovou dopravu společnosti ČSAD, Regio Jet a Leo Expres. Pod RegioJet spadá Student Agency, která jezdí po celé Evropě, ale také zabezpečuje dopravu po celé České republice.

Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníci, ať jsou to osoby fyzické či právnické, tak jsou pro společnost důležití, protože vytváří příjmy. Vyjednávací sílu zákazníků lze považovat za jednu z důležitých faktorů. Společnost se snaží vyhovět každému přání zákazníka, naslouchat mu a pomáhat mu. Snaží se jednat s osobitým přístupem a upravovat každému zákazníkovi svoji nabídku na míru. Lze říci, že osobitým přístupem si společnost získala dobré jméno a dostala se do povědomí mnoha zákazníků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Každý model auta se vyrábí v jiné zemi, například v Indii, Kanadě a Německu. Prvním neprodávanějším modelem je Ford Focus. Tento model se vyrábí v Německu ve městě Saarlouis. Dále je převezen do Španělska do města Valencie a další jeho cesta vede do

centrálního skladu v České republice v Kolíně. Odtud je tento model vyvážen do všech společností značky Ford. Druhým nejprodávanějším modelem je Ford Fiesta. Výroba tohoto modelu začíná také v Německu ve městě Cologne a rovnou se přesouvá do České republiky do centrálního skladu.

Výrobce určuje formu dopravy a dopravce, který bude za tuto dopravu vozidel odpovědný. Společnost CARent, a.s., Brno využívá dva typy dopravy od společnosti Ford Motor Company, s.r.o. Prvním způsobem je pevninská doprava, tedy kamionem nebo vlakem. Pomocí pevninské dopravy jsou dodávány automobily, které se vyrábí v rámci Evropy. Dalším typem je doprava námořní. V rámci této dopravy jsou dováženy automobily vyrobené mimo Evropu. Pro Českou republiku dopravu zajišťuje společnost GEFCO, a to pro všechny distribuční společnosti Ford. Tato společnost sídlí v Kolíně, kde se nachází centrální sklad.

Společnost CARent, Brno, a.s. může ovlivnit pouze místo dodávky vozů, tj. přímo na prodejnu nebo do centrálního skladu a následně na prodejnu, případně ke koncovému uživateli.

2.5 Mikroprostředí společnosti

V této části se zaměříme na vnější vlivy, které společnost ovlivňují. První je analýza celkového mikroprostředí, dále následuje analýza marketingového mixu, kde je podrobně rozebrán produkt, cena, distribuce a komunikace.

2.5.1 Analýza mikroprostředí společnosti

Tato kapitola se zabývá analýzou společnosti, zaměstnanců a zákazníků. Patří sem také faktory, jako jsou dodavatelé, konkurenti a veřejnost, které byly popsány v předešlé části.

Společnost

Společnost CARent, a.s., Brno byla založena v roce 1993. Nejdříve fungovala pouze jako půjčovna aut. Společnost sídlila na ulici Cejl v Brně. V dalším roce získala všechna oprávnění, aby se mohla stát autorizovaným prodejcem značky Ford. V dalších letech se společnost přestěhovala na nynější místo, které se nachází na Bělohorské ulici v Brně.

Díky lepší lokalitě se společnost zviditelnila a rozšířila svoji nabídku. Společnost si budovala své jméno. V rámci Moravy jsou největší autocentrum značky Ford a v rámci celé České republiky se společnost řadí mezi pět nejlepších dealerů vozidel značky Ford.

Zaměstnanci

Společnost disponuje v současné době 80 zaměstnanci. Jedná se o střední podnik. Spíše se klade důraz na přátelskou atmosféru mezi všemi. Všichni zaměstnanci jsou na hlavní pracovní poměr, proto se zde neobjevuje vysoká fluktuace zaměstnanců. Zaměstnanci spolu komunikují osobně, telefonicky nebo prostřednictvím e-mailové komunikace.

K benefitům pro zaměstnance patří možnost čerpání slev na veškerý sortiment a služby autocentra. Do této skupiny se řadí slevy na náhradní díly. Zaměstnanci si je mohou pořídit za nákupní cenu plus 10 % marže. Dále zaměstnanci mohou využívat služby servisu a sleva zde činí 60 %. Na jednoho zaměstnance připadá dalších pět možností využití servisu. Pokud jde o koupi auta, pak zde mají zaměstnanci možnost koupit auto za výkupní cenu, ke které se připočítá částka 5 000 Kč.

Zákazníci

Společnost se stará o své zákazníky, snaží se zákazníkům vyjít vstříc a dokázat jim, že jsou na pravém místě. O zákazníky je nutné pečovat, a proto se pro ně připravují akce.

Akce společnosti připravuje marketingové oddělení. Jedná se často o cenová zvýhodnění aut, bezplatné půjčení aut a veřejné výstavy aut. Výstavy aut jsou se pořádají v obchodních centrech, na výstavištích a na reklamních akcích.

Také se starají o spokojenost zákazníků osobní komunikací nebo komunikací prostřednictvím telefonického spojení. Recepční mají povinnost informovat zákazníky prostřednictvím sms o sjednaných termínech, případně o změnách, které nastaly od doby objednání. Zákazníkům je poskytnuto základní občerstvení a připojení k Wi-Fi v průběhu čekání, aby jejich čas strávený v autosalonu čekáním byl využit co možná nejefektivnějším způsobem.

Většina plánovaných zákazníků je přítomna v dopoledních hodinách. Zákazníci zde stráví v průměru 20 minut, tento časový údaj neplatí u prodeje aut, zde se doba může značně lišit. Zákazníci zde mohou strávit delší dobu, protože všechny prvky, které zákazník

požaduje, se musí nakonfigurovat v systému. Taková činnost vyžaduje spolupráci zákazníka a pro prodejce a tím vzniká výrazně delší časová náročnost.

Společnost poskytuje zákazníkům parkování u provozovny. Najdeme zde 6 parkovacích míst, která jsou vyhrazena pouze zákazníkům. Na těchto místech je ale omezená doba stání. Kdyby u provozovny bylo více takových míst, nemuselo by zde být časové omezení.

2.5.2 Marketingový mix

V rámci analýzy marketingového mixu se zaměříme na produkt, cenu, distribuci a propagaci společnosti.

2.5.2.1 Produkt

Společnost CARent, a.s., Brno má ve své nabídce kompletní rozsah modelů značky Ford a souvisejících následujících služeb. Také poskytuje poprodejní služby zákazníkům. Hlavní produkt společnosti tvoří nabídka nových a ojetých vozů, mezi které patří jak osobní, tak užitkové vozy.

Jak už bylo zmíněno, společnost poskytuje **poprodejní služby, kam lze zařadit servis a prodej dílů a příslušenství**. Společnost CARent, a.s., se řadí mezi přední opravce vozů značky Ford na Moravě. V rámci servisu jsou nabízeny diagnostické, mechanické a autoelektrikářské práce. (CARent, a.s., 2019)

Náhradní díly a příslušenství je možné zakoupit v internetovém obchodě www.carent-shop.cz. Společnost nabízí originální náhradní díly Ford.

Dále má společnost **autopůjčovnu**, kde si zákazníci mohou půjčit auto, jak na krátkodobý, tak dlouhodobý pronájem. Všechny zápůjčky lze rozdělit do tří skupin. První je **dlouhodobá zápůjčka bez závazků**. Ta je realizována pomocí operativního leasingu. Operativní leasing je možné poskytnout dvěma způsoby: méně než 12 měsíců nebo i více než 12 měsíců. Společnost se snaží přistupovat k zákazníkům individuálně, a proto si zákazník může vybrat jakýkoliv vůz i s jakoukoliv výbavou. Druhou skupinu představují **užitkové vozy**. Tyto vozy jsou půjčovány pouze krátkodobě v řádech dní. Všechny vozy jsou havarijně pojištěné a v ceně výpůjčky je zahrnuta i dálniční známka. Pohonné hmoty,

kteřé zázkazníci spotřebují v rámci zápůjčky, musí doplnit na čerpacích stanicích. Podmínky zápůjček jsou: minimální doba nájmu 10 hodin, složení vrátné kauce 10 000 Kč, 2 doklady totožnosti při předání vozu a vrácení vozu NON-STOP. Poslední skupinou jsou **cestovní vozy**. Tyto vozy jsou přizpůsobeny kempování a navržené pro cestování v přírodě.

V neposlední řadě společnost nabízí **možnost financování, záruku a pojištění**. Financování společnost nabízí úvěrem Ford Credit, kde v závislosti na zázkaznickových potřebách a finančních možnostech vyberou nejvýhodnější variantu financování vozů. Dělí se na tři varianty financování pro soukromé i právnické osoby a podnikatele. Program Ford Credit zahrnuje výhody nízkého úročení, značkový servis nebo třeba pojištění. Prodejci mají k zázkazníkům individuální přístup. Zázkazník si sám zvolí podmínky financování, například dobu mezi 24 až 60 měsíci, zálohu od 15 % až do 70 % (v případě operativního leasingu 0 %) a třeba partnera pojištění. Další pozitivní výhodou je, že prodejce připraví veškerou dokumentaci, která je potřebná k uzavření smlouvy o financování. Pojištění vozidla automaticky získá zázkazník, když financuje svůj vůz pomocí programu Ford Credit. Zázkazníci, kteří nevyužijí možnost Ford Credit, si mohou přímo na prodejně sjednat pro zakoupené vozidlo pojištění od jiného pojišťovacího subjektu.

V krátkosti jsou nyní popsány vybrané **osobní a užitkové vozy**, které společnost nabízí a které se řadí k nejprodávanějším modelům značky Ford. Společnost Ford nedávno uvedla na trh několik nových inovovaných modelů.

Ford Mondeo

Model se charakterizuje svou délkou a prostorem. Vozidlo je určeno na delší cesty a vybaveno spousty moderní technologiemi, počínaje LED adaptivními světlomety, adaptivním tempomatem až po multimediální systém SYNC 3 s navigací (CARent a.s., 2018).

Ford EcoSport

Jedná se o menší SUV, které je navrženo pro provoz do města. Karoserie je dynamicky navržena díky čemuž auto vypadá mohutně. Co se týče interiéru je EcoSport navržen tak, aby byl prostorný (CARent a.s., 2019).



Obrázek 7: Model Ford EcoSport

Zdroj: (CARent a.s., 2018)

Ford KA+

Tento model je ideální do města. Jde o malý vůz s kvalitními jízdními vlastnostmi. Řadí se mezi crossovery. Je vhodný pro mladší generaci ve studentském období (CARent a.s., 2018).

Ford Fiesta

Jde o nejčastěji prodávané auto v kategorii malých vozidel. Jeho zvláštností jsou dynamická LED světla, která zaujmou na první pohled. Interiér je stísněný, ale ve stylu sportovního vozu (CARent a.s., 2018).



Obrázek 8: Model Ford Fiesta

Zdroj: (CARent a.s., 2019)

Ford Mustang

Je nejprodávanější sportovní kupé na světě. Dech beroucí motor pětilitrový motor V8, je sen každého zákazníka. Všechny prvky, které najdeme v tomto vozidle mají sportovní styl. Vůz je velice komfortní s dynamickými prvky. Auto je hbité, osobité a svůdní (CARent a.s., 2018).

Ford Focus

Focus je na světě už 20 let, ale nový model je v nabídce krátkou dobu. Vozidlo je chytřejší rychlejší a má spoustu bezpečnostních asistentů. Interiér je navržen tak, aby se v něm

řidič cítil pohodlně na dlouhých cestách. V neposlední řadě se auto pyšní moderními křivkami karoserie, které tvoří dynamický vzhled (CARent a.s., 2018).



Obrázek 9: Model Ford Focus

Zdroj: (CARent a.s., 2019)

Ford Kuga

Nejčastěji prodávané SUV. Díky mnoha moderním technologiím, od inteligentního pohonu všech kol, která se přizpůsobuje terénu, až přes bezdotykové otevírání pátých dveří se zákazníci budou v autě cítit jistě a bezpečně (CARent a.s., 2018).



Obrázek 10: Model Ford Kuga

Zdroj: (CARent a.s., 2019)

Ford S-max

Rodinné auto, ve kterém může být až sedm cestujících. Ideální pro rodiny s dětmi. Prostor hraje nejdůležitější roli, protože každé sedadlo je samostatné a oddělené od ostatních. Také je vhodné pro služební cesty, protože auto je velmi prostorné (CARent a.s., 2018).



Obrázek 11: Model Ford S-max

Zdroj: (CARent a.s., 2019)

Ford Galaxy

Model je velmi podobný předcházejícímu, ale pyšní se větším zavazadlovým prostorem. Je vhodné jak pro rodiny s dětmi. Interiér vozidla je prostorný a uspořádaný. (CARent a.s., 2018).

Ford Transit Custom

Nejprodávanější model z užitkových vozů. Lze jej využít k pracovním i rodinným záležitostem. Tento vůz se pyšní svým kabinovým a úložným prostorem.



Obrázek 12: Ford Transit Custom

Zdroj: (CARent a.s., 2019)

2.5.2.2 Cena

Tato část je zaměřena na představení cen společnosti.

Poprodejní služby

Ford poskytuje celou řadu **komplexních oprav** značkových vozů Ford. Ceny servisních oprav pro osobní nebo užitkové vozy nalezneme na webových stránkách společnosti www.carentbrno.cz. Zde najdeme také ceníky častých oprav. V opravách jsou nabízeny značkové náhradní díly a mechanická práce. První ceník se týká frekventovaných oprav osobních automobilů, druhý se týká frekventovaných oprav užitkových vozů. Uvedené ceníky jsou pouze orientační, aby zákazník přibližně věděl, kolik je servis bude stát.

Přesnější cena se určí osobně v autocentru, kde i po vykonané servisní opravě se částka může lišit od původní, protože servisní technici objeví nečekanou závadu.

SERVISNÍ ÚKON	KA FIESTA FUSION B-MAX	FOCUS C-MAX	MONDEO S-MAX GALAXY KUGA
Výměna předních brzdových destiček	2 400 Kč	2 500 Kč	2 800 Kč
Výměna brzdové kapaliny	840 Kč	930 Kč	950 Kč
Výměna předních stěračů	810 Kč	830 Kč	1 000 Kč
Výměna autobaterie	3 500 Kč	4 000 Kč	4 500 Kč
Výměna startéru	5 100 Kč	6 100 Kč	6 500 Kč
Výměna alternátoru	6 900 Kč	7 300 Kč	8 000 Kč
Desinfekce klimatizace	700 Kč	700 Kč	700 Kč
Výměna chladící kapaliny	1 400 Kč	1 400 Kč	1 400 Kč
Kontrola a seřízení světel	350 Kč	350 Kč	350 Kč

Obrázek 13: Ceník frekventovaných oprav – osobní vozy

Zdroj: (CARent a.s., 2019)

SERVISNÍ ÚKON	TRANSIT COURIER TRANSIT CONNECT	TRANSIT CUSTOM TRANSIT
Výměna předních brzdových destiček	3 500 Kč	4 200 Kč
Výměna brzdové kapaliny	990 Kč	990 Kč
Výměna předních stěračů	890 Kč	1 000 Kč
Výměna autobaterie	3 300 Kč	4 000 Kč
Výměna startéru	7 100 Kč	9 900 Kč
Výměna alternátoru	11 500 Kč	11 500 Kč
Desinfekce klimatizace	700 Kč	700 Kč
Výměna chladící kapaliny	1 800 Kč	1 800 Kč
Kontrola a seřízení světel	350 Kč	350 Kč

Obrázek 14: Ceník frekventovaných oprav – užitkové vozy

Zdroj: (CARent a.s., 2019)

Ceny dalších oprav jsou uvedeny na webových stránkách nebo je lze zjistit po osobní konzultaci se zaměstnanci CARent, a.s., Brno.

Pro **příslušenství a náhradní díly** má společnost vytvořený e-shop, který je dostupný na webových stránkách www.carent-shop.cz. V rámci těchto webových stánek nalezneme komplexní značkové díly Ford.

Autopůjčovna

Ceny **autopůjčovny** se liší. Nejsou fixně stanovené, protože záleží na tom, na jak dlouhou dobu se auto půjčuje. Na webových stránkách je uvedený příklad, který se vztahuje na **dlouhodobý pronájem bez závazku**, je ilustrován na následujícím obrázku. V tomto případě se jedná jen o ukázkou, jak může situace vypadat. Samozřejmě se liší případ od případu, ale vždy se společnost snaží vyhovět zákazníkovi.

1) Cizinec, který dočasně pracuje v České republice, hledá vůz pro své soukromé účely. Ideální variantou se nabízí dlouhodobá zápůjčka bez závazku.

Předpokládaná doba nájmu je 12 měsíců.

Návrh individuálních smluvních podmínek full-service zápůjčky CARent, a.s.:

- Zapůjčení vozu Ford Fiesta + klimatizace
- Limit ujetých kilometrů 25 000 km
- Smluvní doba nájmu 12 měsíců s výpovědní lhůtou 1 měsíc
- Odstoupení od smlouvy bez poplatku
- Fakturace měsíční se splatností 14 dní
- Veškeré servisní náklady, dispečink 24/7
- Vratná kauce ve výši jednoho měsíčního nájmu

Cena: 350 Kč/den vč. DPH

Obrázek 15: Reprezentativní příklad – dlouhodobé zápůjčky bez závazků

Zdroj: (CARent a.s., 2019)

Druhou skupinou jsou **užitkové vozy**, které jsou teď za výhodnou cenu. Zákazníci si je mohou půjčit za 110 Kč na hodinu. Ale je zde podmínka. Na auto je potřeba složit vratnou kauci 10 000 Kč.

Třetí skupinou jsou **cestovní vozy**. Jde o vícemístné vozy, které mají vestavbu ke kempování. Společnost nabízí tuto zápůjčku za 2 490 Kč/den.

Osobní a užitkové vozy

Velmi významným produktem společnosti jsou auta. Ceny osobních a užitkových automobilů jsou rozděleny podle ceníků, které můžeme najít na stránkách společnosti www.carentbrno.cz. Zde jsou uvedené ceny, které jsou rozděleny podle výbav vozidel. Společnost má výbavy osobních vozů rozdělené do čtyř skupin:

- **Trend** – základní výbava vozu
- **Titanium** – vysoká výbava vozu
- **ST-line** – sportovní výbava vozu
- **Vignale** – luxusní výbava vozu

Cena se odvíjí od nejnižší základní výbavy vozu. Samozřejmě některé vozy nemusí mít některé výbavy, například Vignale. Ale zákazník si může vybrat svoji výbavu na přání, kde jsou zahrnuty všechny další prvky, kterými si auto může vybavit. S cenou doplňků se může pohybovat v rozmezí 10 000 – 100 000 Kč.

Následující tabulka shrnuje základní ceny od výbavy Trend až po Vignale. Ceny jsou uvedeny v českých korunách.

Tabulka 7: Vybrané ceny vozů společnosti CARent a.s. Brno

	Trend	Titanium	ST-line	Vignale
EcoSport	439 900 – 499 900	526 900 – 642 900	562 900 – 678 900	-
Fiesta	299 990 – 374 990	365 990 – 405 990	392 990 – 417 990	465 990 – 480 990
Focus	384 990 – 648 990	514 990 – 714 990	514 990 – 631 990	663 990 – 813 990
Kuga	594 990	723 990 – 876 990	784 990 – 937 990	1 057 990 – 1 107 990
Mondeo	719 990 – 859 990	811 990 – 993 990	897 990 – 1 079 990	1 049 990 – 1 149 990
S-max	-	820 990 – 1 074 990	892 990 – 1 166 990	1 263 990 – 1 283 990
Galaxy	-	885 990 – 1 159 990	-	-

Zdroj: (Vlastní zpracování dle CARent a.s., 2018)

V tabulce je uvedeno rozmezí cen, které se obsahují jak benzínový, tak naftový motor. Ceny jsou pevně dané podle ceníku společnosti CARent, a.s., Brno. Ceny se mohou upravovat pomocí slev, které schvaluje obchodní ředitel. Zákazník tak může dostat nižší cenu.

Zákazníci si mohou pořídit zákaznickou kartičku a mohou být součástí CAREnt Clubu. Tato kartička přináší benefity a slevy, které mohou využít zákazníci v rámci poprodejních služeb. Nabízí zdarma servisní prohlídku, základní mytí, asistenci při dopravní nehodě, která trvá 12 měsíců, také náhradní vozidlo, které je do limitu najetých 100 km zdarma. Kartička také poskytuje slevu 5 % na veškeré náhradní díly, které společnost nabízí. A v neposlední řadě představuje slevu 15 % na zápůjčky vozidel.

2.5.2.3 Distribuce

Jedním z nejdůležitějších faktorů je atraktivní lokalita. Společnost sídlí na ulici Bělohorská v Brně Židenicích. V blízkosti se nachází dálnice D1, která představuje nejdůležitější distribuční cestu pro společnost. Díky této dopravní tepně je zajištěn bezproblémový dovoz vozů až ke společnosti.

Společnost má pro zákazníky vyhrazeno několik míst, kde mají více prostoru, aby nevznikaly žádné škody na jejich vozidlech. Na těchto místech je vyhrazený časový limit, zákazníci se zde mohou zdržet půl hodiny. Časové omezení je zde kvůli nedostatečným parkovacím místům okolního sídliště.

Nedaleko společnosti se nachází tramvajová linka číslo 8. Pro zákazníky, kteří si nechají auto v servisu, není problém jet zpátky do města nebo kamkoliv, kam potřebují.

Následující obrázek č. 17 znázorňuje atraktivní polohu společnosti.



Obrázek 16: Poloha CAREnt a.s. Brno

Zdroj: (Google mapy, 2018)

Společnost distribuuje příslušenství a nové náhradní díly značky Ford. K tomu využívá e-shop, který nalezneme na webových stránkách www.carent-shop.cz. Prodejní sklad CARent Brno patří mezi republikovou špičku prodejců s autodíly Ford. Nabízí pouze originální díly Ford, protože jsou navrženy a vyrobeny společností Ford podle originálních specifikací Ford. Na tyto náhradní díly se lze spolehnout, protože splňují nejvyšší nároky na jakost a zaručují lícování a kvalitu povrchu.

2.5.2.4 Komunikace

Komunikace je jeden z důležitých faktorů marketingového mixu. Tímto faktorem si zákazníka získáváme, ale také si ho udržujeme. Společnost se snaží dostat do podvědomí všech zákazníků pomocí nástrojů komunikačního mixu.

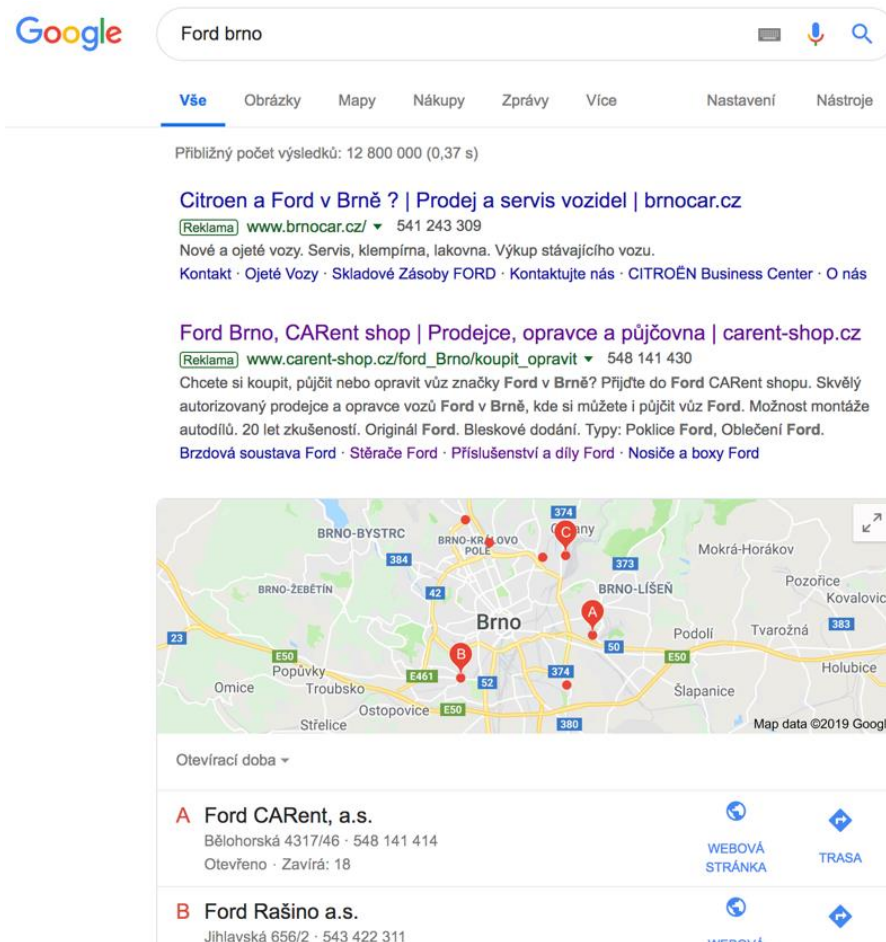
Online marketing

V dnešní době je klíčovou formou marketingové komunikace internetové prostředí včetně sociálních sítí. Proto i společnost CARent, a.s., Brno vynakládá značné finanční prostředky na tuto formu marketingu a disponuje velmi sofistikovanou formou webových stránek, které dávají zákazníkům ucelený přehled o produktech a možnostech nabízených produktů, jak z pohledu užitných vlastností, tak i cenové dostupnosti. V rámci webových stránek může zákazník využít autorizovaného e-shopu k nákupu příslušenství, případně i náhradních dílů značky Ford.

K zacílení na zákazníky pomocí online marketingu společnost využívá sociální sítě a PPC (pay-per-click) kampaně.

Společnost je aktivní na sociálních sítích, a to konkrétně na Facebooku a na Instagramu. V rámci této propagace chce společnost ukázat auta v českém prostředí. Jde o to, aby si zákazník dokázal představit auta v reálných podmínkách České republiky.

Společnost využívá možnosti marketingové strategie pomocí PPC kampaně, která slouží preferenčnímu zobrazení webových stránek společnosti na internetu. Pomocí klíčových slov se zobrazují webové stránky společnosti CARent, a.s., Brno na předních příčkách vyhledávacího prohlížeče. Na obrázku č. 18 je ukázka při zvoleném klíčovém spojení Ford Brno.



Obrázek 17: Ukázka funkčnosti PPC kampaně

Zdroj: (vlastní zpracování dle *Google Chrome*, 2019)

Díky využívání PPC formy marketingu se společnost Ford CARent dostává do výhodnějšího postavení před jiné společnosti zabývající se totožnou produktovou nabídkou automobilů a s tím spojených služeb. Tím, že je informace zobrazena jako preferenční ve vyhledávači, dostává zákazník do svého povědomí informaci o existenci společnosti CARent, a.s., Brno, a tím i ve svých budoucích rozhodovacích procesech kalkuluje s využitím této společnosti při potřebě služeb nabízených Ford CARent.

Reklama

Dalším způsobem reklamy jsou polepy na všech předváděcích vozech. Na autech je logo společnosti a také adresa, aby zákazník, když vidí auto, věděl, na koho se má obrátit.auta nejsou celoplošně polepená, ale je na nich pouze výrazné logo společnosti, aby vyniklo.

Tradičními způsoby propagace jsou reklamy v médiích, které jsou směřovány na lokální brněnská rádia. V autosalonu můžeme narazit na televize, které se nachází v prostorách, kde čekají zákazníci. V televizích jsou vysílány různé inovace značky Ford, které lze do auta pořídit.

Osobní prodej

Osobní prodej poskytují prodejci. Společnost v dnešní době disponuje 10 zaměstnanci, kteří se věnují prodeji nových i ojetých aut. Jejich náplní práce je obsloužit zákazníka, udělat celkovou nabídku vozu, absolvovat testovací jízdu se zákazníkem a vyjednat všechny detaily ohledně nového vozu od výbavy až po barvu auta. Dále prodejce musí auto zadat do výroby s pomocí administrativního oddělení. A v neposlední řadě je nedílnou součástí domluvení schůzky na předání auta zákazníkovi.

Podpora prodeje

K podpoře prodeje společnost využívá testovací jízdy. Zkušební jízdu je možno provést se všemi vozy, které společnost nabízí. Testovací jízdy lze domluvit předem, po telefonu, e-mailem i přímo na webových stránkách.

Jedna z akcí společnosti se konala od 1. 10. 2018 do 30. 11. 2018 a jmenovala se Tři dny s Focusem. Zákazník si mohl vypůjčit nový model Ford Focus na 3 dny a vyzkoušet si ho. Mohl si otestovat jízdní vlastnosti, prozkoumat interiér i exteriér vozidla.

Vztahy s veřejností

V rámci vztahů s veřejností se společnost zúčastňuje různých akcí, například na brněnském výstavišti. Vybírá si tematické akce, které se týkají aut, například výstavu Caravaning Brno. V rámci této aktivity si společnost vytváří letáčky, které slouží jako reklama společnosti.

Další akcí, kterou společnost pořádá každým rokem, je den otevřených dveří. Zákazníci se mohou podívat po celém prostoru společnosti od showroomu až po dílnu, kde se auta opravují. Na prohlídce je doprovází vždy zaměstnanec společnosti, který vše ukazuje a vysvětluje. Také se zákazníci v doprovodu zaměstnance mohou projet v jakémkoliv voze bez rezervovaného termínu.

V rámci vztahů s veřejností společnost vystavuje auta v obchodním centru Olympia Brno. Pro tyto aktivity jsou auta vystavena 7 dní a lidé si je mohou prohlédnout.

Další aktivitou společnosti je vystavování vozidel v Městském divadle v Brně. Městské divadlo Brno patří mezi partnery společnosti CARent, a.s.

Společnost podporuje různé subjekty v rámci regionu. Níže je uvedený jejich výčet.

Sport v regionu

- Kometa Brno, www.hc-kometa.cz
- VSK Univerzita Brno, www.vskuniverzita.brno.cz

Kultura a festivaly v regionu:

- Městské divadlo Brno, www.MDB.cz
- Gastronomický festival Špilberk Food Festival, www.spilberkfoodfestival.cz
- Taneční veletrh Dance Life Expo, www.dancelifeexpo.cz
- Mezinárodní jazzový festival Jazzfest Brno, www.jazzfestbrno.cz
- Festival španělské kultury Iberica, www.iberica.cz

Regionální rádia:

- Rádia Kiss hády, Signal, Beat a Country, www.radiounited.cz
- Rádio Krokodýl, www.krokodyl.cz

Svazy a spolky:

- Svaz vinařů ČR, www.svcr.cz

Ostatní partneři:

- Restaurace Sushi-point, www.sushi-point.cz
- Výstaviště Brno, www.bvv.cz
- Rybolov Norsko, www.rybolovnorsko.cz
-

Podpora a sponzoring v regionu přispívá ke zlepšení vztahů s veřejností. Auta jsou více vystavována a je větší šance na oslovení zákazníků.

Přímý marketing

K informování zákazníků o akcích společnosti využívají hromadné e-maily. Akce také zveřejňují na sociálních sítích a webových stránkách. V případě dotazů jsou k dispozici recepční, které komunikují se zákazníky rychleji.

2.6 Marketingový výzkum

Tato část bakalářské práce popisuje vlastní marketingový výzkum. Marketingový výzkum je rozdělen na první část, která se týká plánu výzkumu a přípravné fáze. Druhá část je analýza dotazníků, neboli realizační fáze výzkumu a třetí částí výzkumu jsou vlastní návrhy řešení, ty jsou v poslední části bakalářské práce.

2.6.1 Plán výzkumu

Plán marketingového výzkumu zahrnuje sestavení časového harmonogramu, specifikaci cílové skupiny respondentů, zvolení metody sběru dat, přípravu dotazníku, popis struktury otázek, formulaci otázek a vzhled dotazníku.

Časový harmonogram

Ke kvalitnímu a plynulému marketingovému výzkumu je nezbytné vytvořit časový harmonogram. Tento plán vytyčuje důležitá data, aby nedošlo k časovým neshodám a potencionálním zpožděním.

Tabulka 8: Časový harmonogram marketingového výzkumu

Fáze	Zahájení fáze	Ukončení fáze	Počet dní
Přípravná fáze	14.1.2019	22.1.2019	8
Příprava dotazníku	23.1.2019	28.1.2019	5
Pilotáž	29.1.2019	30.1.2019	1
Tvorba konečného dotazníku	31.1.2019	1.2.2019	1
Vlastní výzkum	2.2.2019	31.3.2019	58
Zpracování a analýza informací	1.4.2019	12.4.2019	12
Návrhy a opatření	13.4.2019	30.4.2019	18

Zdroj: (vlastní zpracování)

Specifikace cílové skupiny respondentů

Cílovou skupinu respondentů tvoří současní zákazníci společnosti CARent, a.s., Brno, případně návštěvníci autosalonu, kteří přišli se zájmem o koupi vozu. Jedná se o zákazníky věkové skupiny nad 18 let.

Metoda sběru dat

Pro sběr dat, aby byl dotazník kvalitní, byla zvolena metoda primárního marketingového výzkumu. Pomocí primárních dat zjistíme nejnovější a primární data. V rámci velkého počtu respondentů je uplatněn kvantitativní výzkum pomocí dotazníku, jak v elektronické podobě, tak i v tištěné podobě.

Příprava dotazníku

V rámci přípravy dotazníku proběhly skupinové rozhovory, takzvané focus group, kde byly zjišťovány klíčové informace k sestavení dotazníku. Skupina 7 vybraných zákazníků sdělila, jakým faktorům dávají vysokou důležitost, a na základě opakujících faktorů byl sestaven dotazník. Ale ještě před finálním vyhotovením dotazníků byly všechny otázky prokonzultovány s vedením společnosti.

Popis struktury otázek, formulace a vzhled dotazníku

Dotazník se skládá z 11 otázek a dělí se na dvě části. V úvodu dotazníku je popsán účel a ujištění respondenta, že jde o anonymní dotazník. První část dotazníku tvoří 3 otázky pro selekci jednotlivých respondentů. Následující otázky číslo 4 a 6 se týkají spokojenosti a důležitosti s jednotlivými faktory, kde na škále od 1 do 10 hodnotí jednotlivé faktory. Druhá část dotazníku je věnována demografickému rozdělení respondentů, byli dotazováni na pohlaví, věk a vzdělání.

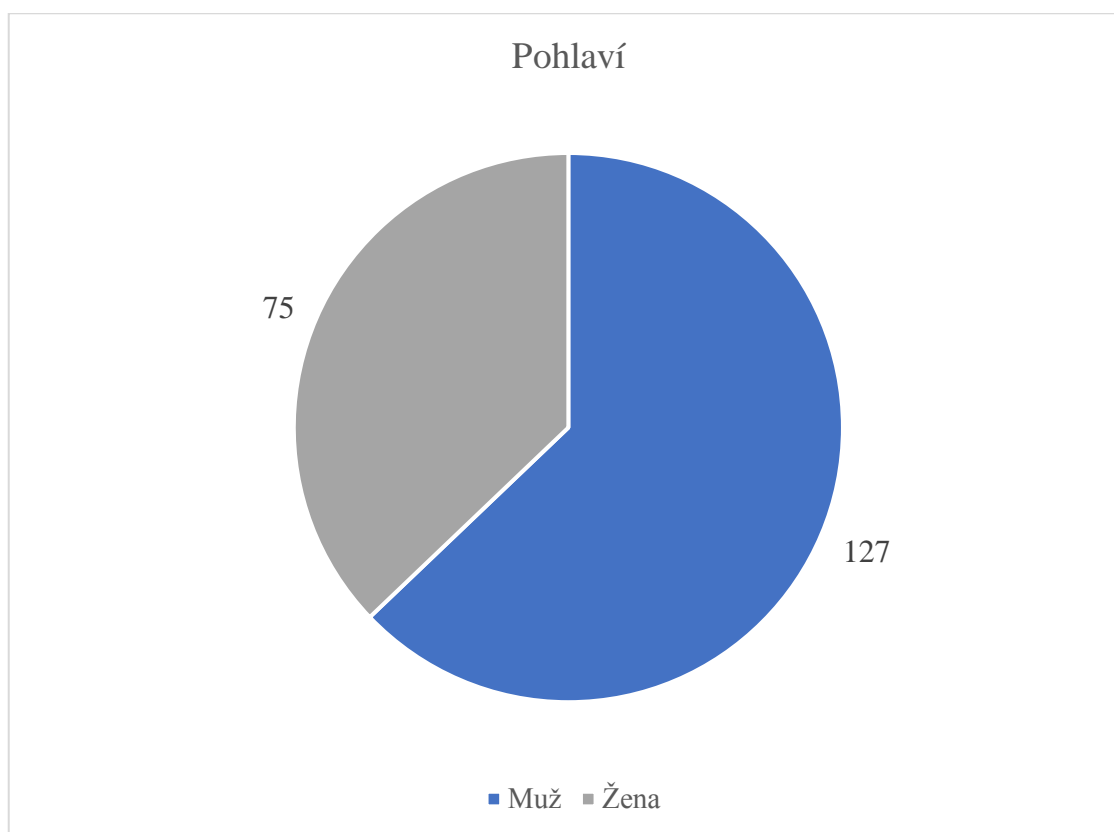
Dotazník vznikl pomocí nástroje na vytváření formulářů od společnosti Google, následně byl dostupný na webových stránkách. Dotazník se dále rozeslal e-mailem pomocí hromadné e-mailové korespondence a byl dostupný i v tištěné formě přímo v autosalonu v zákaznickém koutku.

2.6.2 Analýza dotazníku

Realizační fáze trvala od 2.2.2019 do 31.3.2019, v tomto období se nasbíralo 211 dotazníků. Zbylých 9 dotazníků muselo být vyřazeno, protože nebyly vyplněny úplně. Ke zpracování dat byl využit program Microsoft Excel a statistický program Statistica.

Pohlaví

Struktura respondentů byla složená z většinové části mužů a z menšinové žen. V průzkumu bylo evidováno mužů 63 %, což reprezentuje 127 dotazovaných. A 37 % žen představuje 75 dotazovaných. Toto většinové rozdělení vychází ze zkušenosti, že historicky oblast automobilového průmyslu je dominantní u mužské populace, a proto takový výsledek není překvapením.

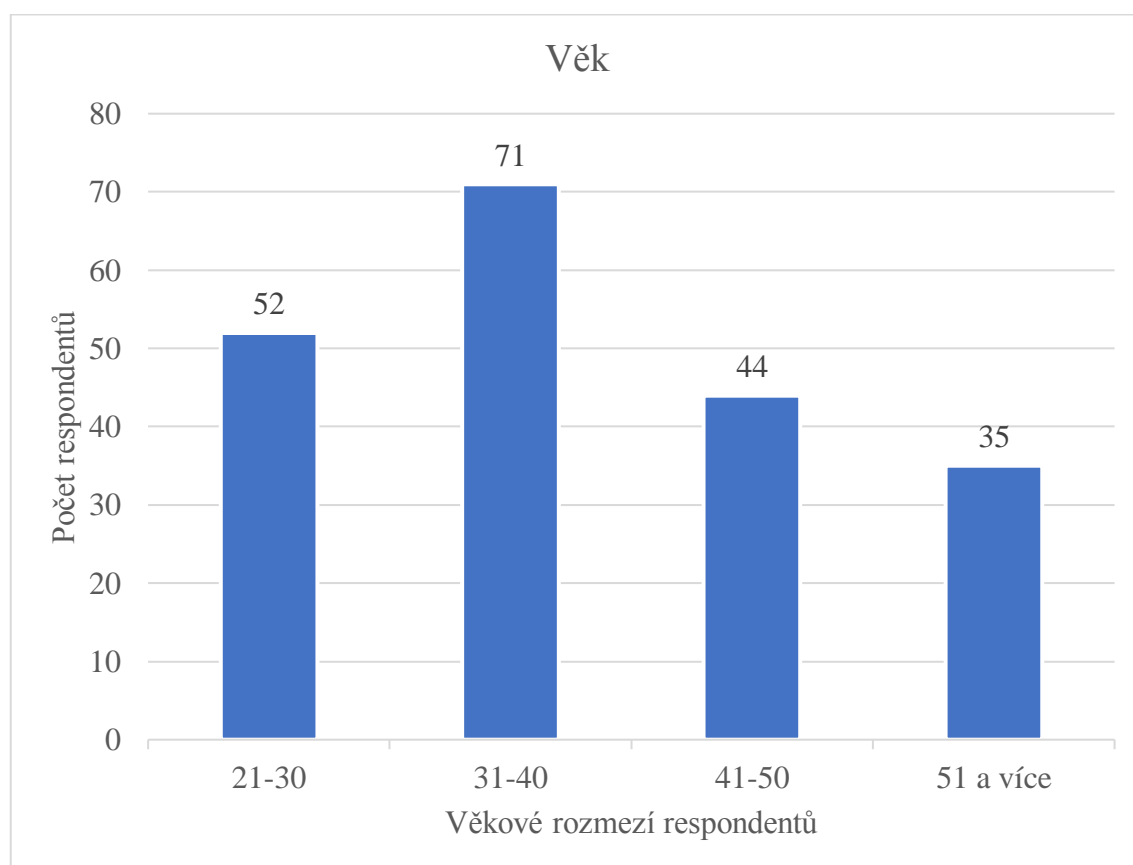


Graf 5: Pohlaví respondenta

Zdroj: (vlastní zpracování)

Věk

Pro lepší selekci zákazníků byla tato otázka v dotazníku otevřená. Respondenti psali přímo konkrétní hodnotu do vymezeného textového pole. Výzkumu se zúčastnili pouze osoby starší 18 let. Nejnižší zaznamenaným věkem respondenta je 21 let a nejvyšší věková hodnota činí 77 let. Nejvyšší zastoupení má věková kategorie od 31 do 40 let a tvoří 35 % z celkově dotazovaných. Druhá nejpočetnější skupina je od 21 do 30 let, která zaujímá 26 %. Další respondenti, kteří se účastnili výzkumu, tak se nachází v rozmezí od 41 do 50 let, kde procentuální zastoupení činí 22 %. A nejméně respondentů se nachází ve věkové kategorii 51 a více, kde zastoupení činí 17 % z celkově dotazovaných.

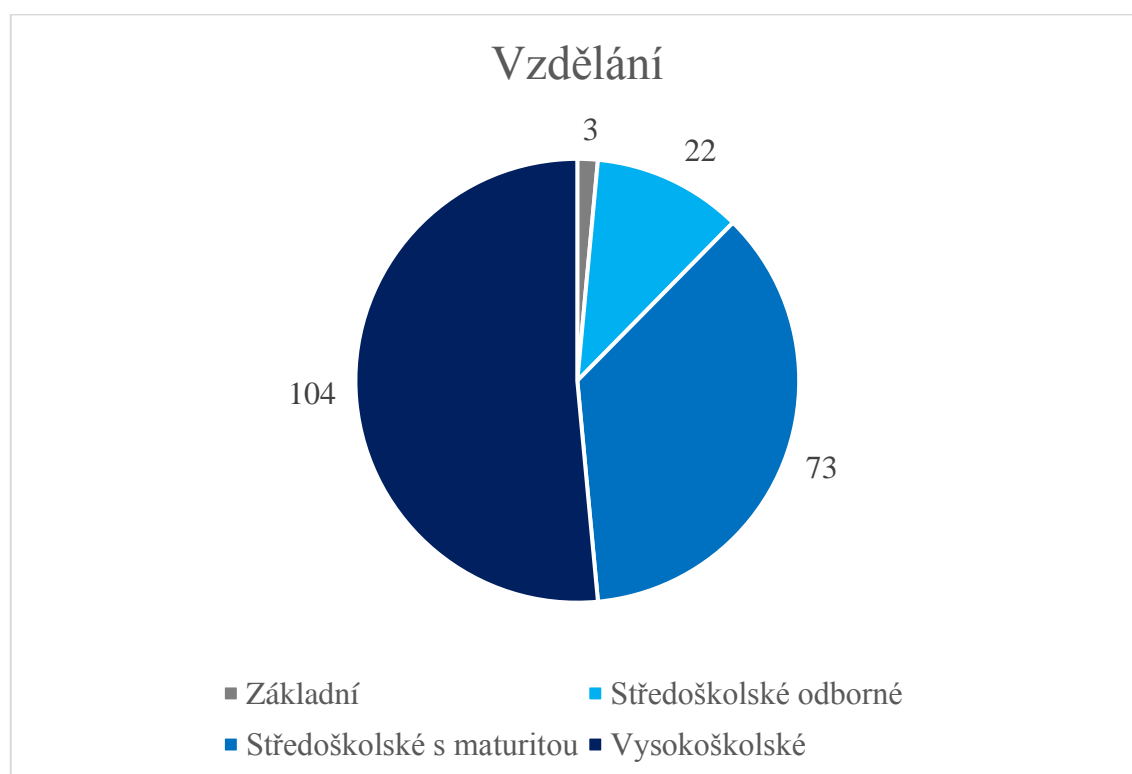


Graf 6: Věk respondentů

Zdroj: (vlastní zpracování)

Vzdělání

Více než polovina dotazovaných uvedlo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské. Druhou nejpočetnější kategorií tvoří 73 respondentů a tato skupina uvedla, že jejich vzdělání je středoškolské s maturitou. Další skupinu, kterou tvoří 22 respondentů dosáhlo středoškolského odborného vzdělání. A pouze 3 respondenti uvedli, že jejich vzdělání je základní.



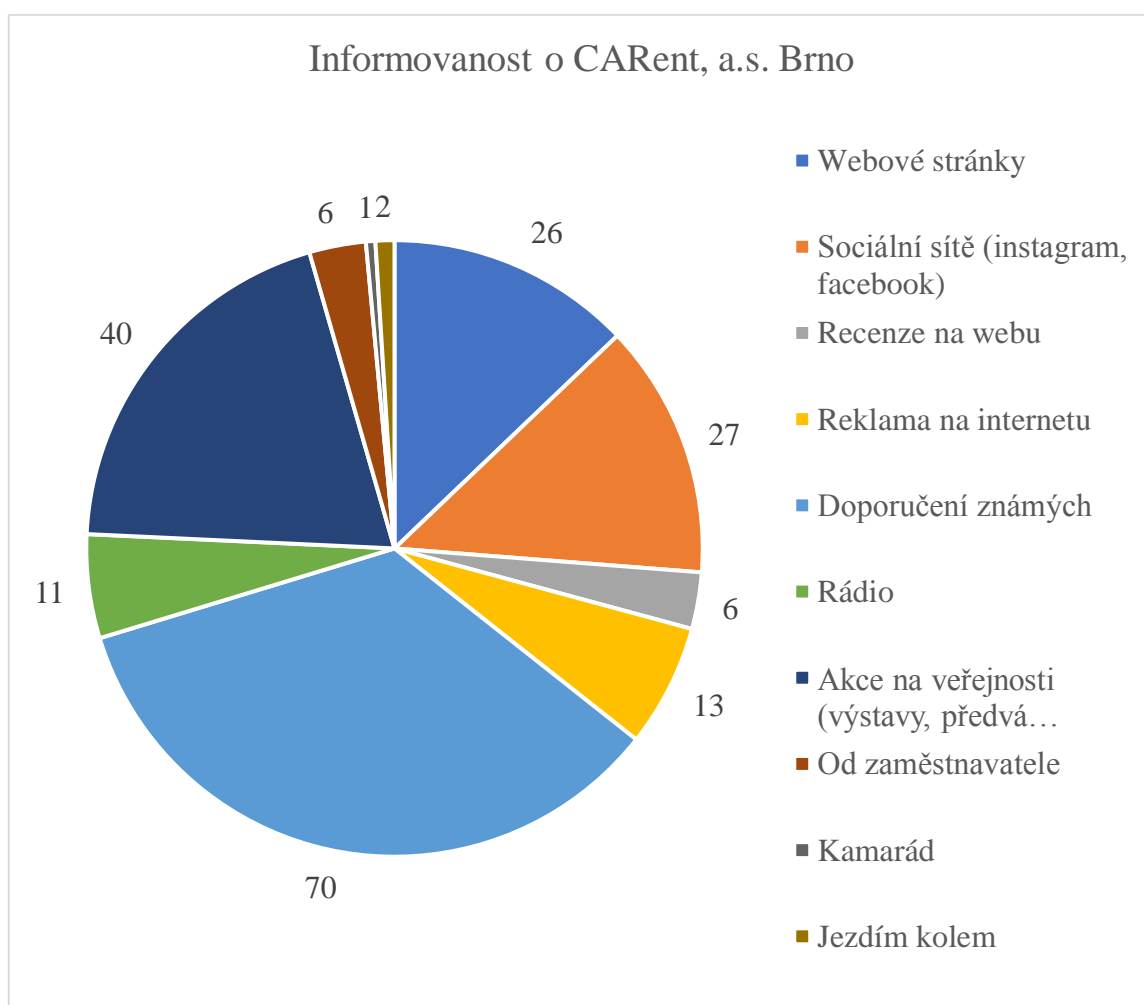
Graf 7: Vzdělání respondentů

Zdroj: (vlastní zpracování)

Jak jste se dozvěděli o společnosti CAREnt, a.s.

Na první pohled se může zdát nejpočetnější skupinou zákazníků ta, kde se dozvěděli o společnosti zprostředkovaně, doporučením od svých známých. Těchto respondentů odpovídělo 35 %, což reprezentuje 70 respondentů z celkového počtu. Ve skutečnosti je však nejpočetnější skupinou, jak se dalo i přepokládat je skupina respondentů, která získala informaci o společnosti prostřednictvím kyberprostoru. V našem případě je kyberprostor reprezentován položkami webové stránky, sociální sítě, recenze na internetu a reklamy na internetu. Tato skupina představuje 36 % dotazovaných, tedy 72 respondentů. Další početná skupina je zastoupena respondenty, kdy informaci

o společnosti získali na veřejných akcích, kterých se marketingově společnost CARent, a.s. Brno účastnila přímou prezentací na místě konání. Skupinu reprezentuje 20 % respondentů, což je 40 dotazovaných. Další skupiny odpovědí podle předloženého dotazníku jsou reprezentovány procentuálním zastoupením pět a méně procent, kdy z pohledu vlivu na informovanost nehrají zásadní úlohu. Mezi tyto patří s 5 % média, 3 % zaměstnavatel a 1 %, že jezdí okolo případně informoval kamarád. Tato poslední skupina je tvořena celkem 20 respondentů.

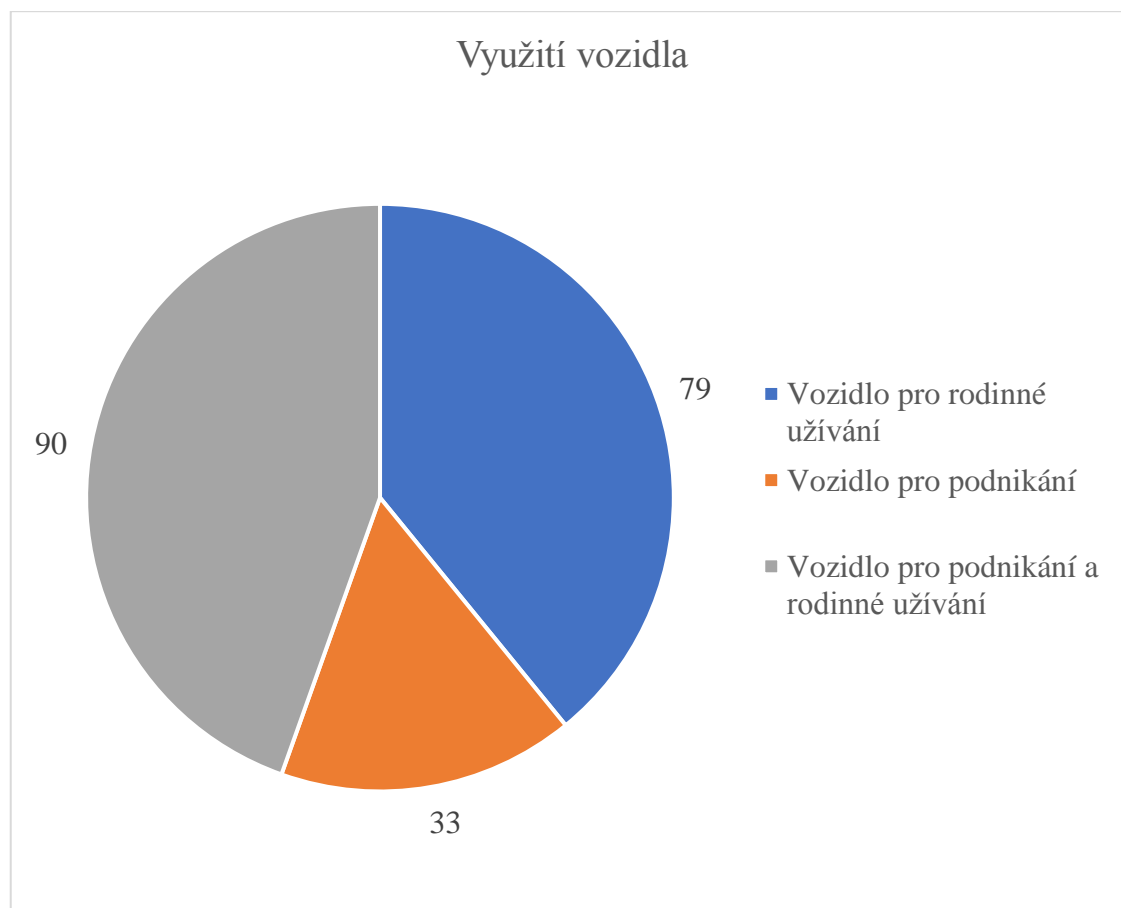


Graf 8: Informovanost o společnosti CARent, a.s. Brno

Zdroj: (vlastní zpracování)

Využití vozidla

Z výzkumu 90 respondentů odpovědělo na otázku, že využívá vozidlo k podnikání i rodinnému užívání. Dalších 79 respondentů využívá své vozidlo pouze pro rodinné užívání. A 33 respondentů uvedlo, že vozidlo využívají pro podnikání.



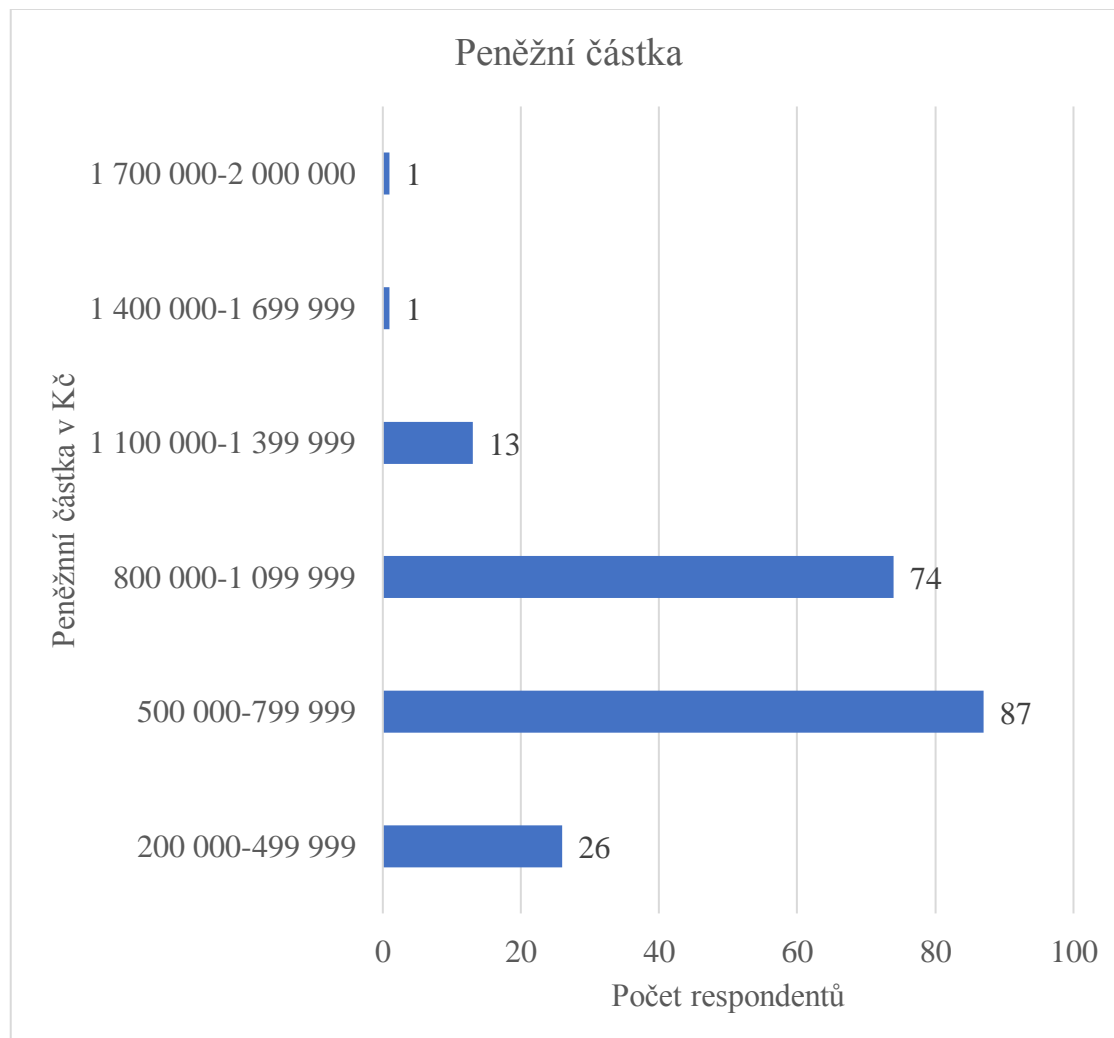
Graf 9: Využití vozidla

Zdroj: (vlastní zpracování)

Částka peněz, za kterou jsou ochotni koupit nový vůz

Ke zvolenému rozmezí jsou částky různorodé. Zvolila jsem tedy následující rozdělení. Od 200 000 do 499 999 Kč je ochotno zaplatit za nový vůz 26 respondentů. Dalším rozmezím je od 500 000 do 799 999 Kč, kde se nachází nejpočetnější skupina a je ochotno zaplatit za nový vůz 87 respondentů. V rozmezí od 800 000 do 1 099 999 Kč je ochotno zaplatit 74 respondentů. Následné rozmezí je od 1 100 000 do 1 399 999 Kč a v tomto rozmezí je ochotno zaplatit za nový vůz 13 respondentů. Předposlední rozmezí je tvořeno

částkami od 1 400 000 do 1 699 999 Kč a pouze 1 respondent je ochotný zaplatit takovou částku za nový vůz. A poslední rozmezí je od 1 700 000 do 2 000 000 Kč a také je pouze 1 z respondentů, který je ochoten zaplatit takovou částku.

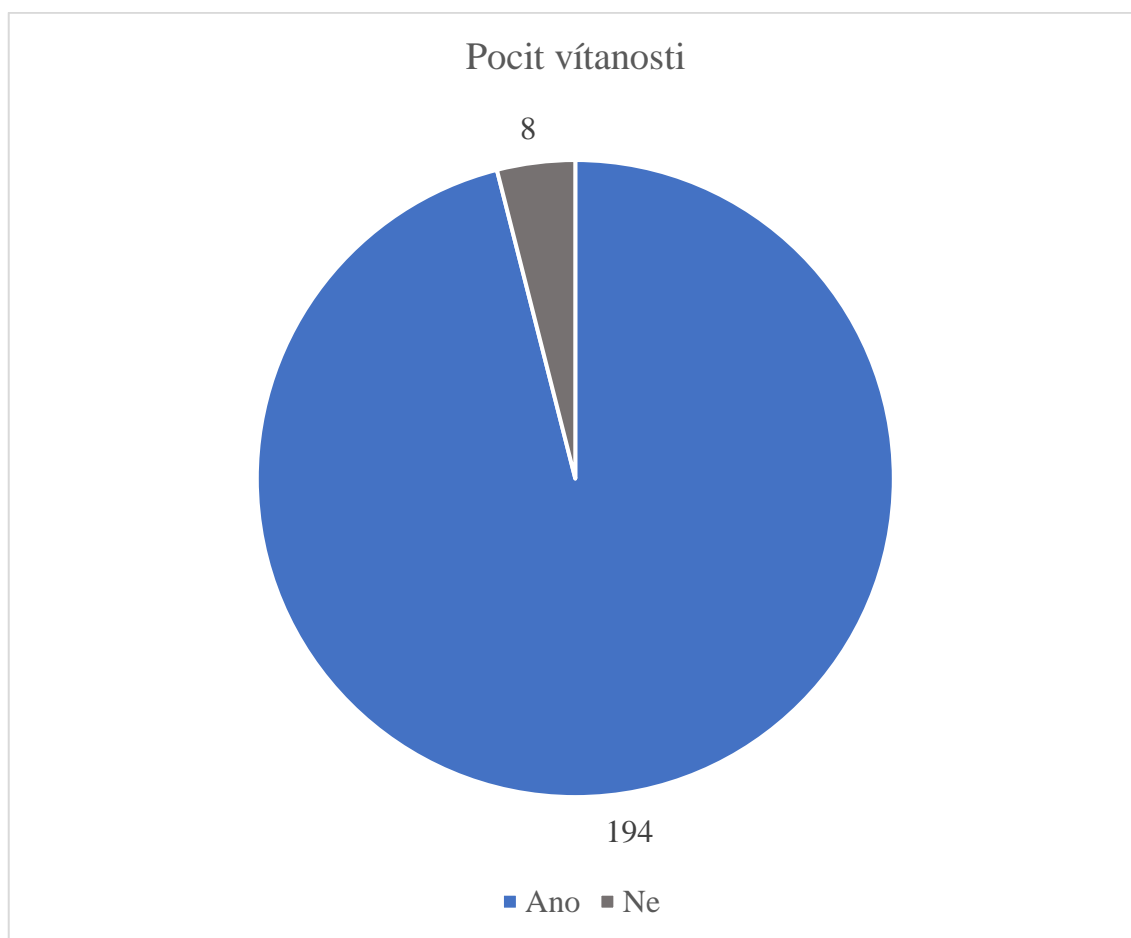


Graf 10: Peněžní částka, kterou jsou ochotni zaplatit za nový vůz

Zdroj: (vlastní zpracování)

V autocentru CARent, a.s. se cítím vítaný/á

Tato otázka se týká pocitu zákazníků, jestli jsou v autocentru vítáni. Následující výsledky z dotazníků udávají, že 194 respondentů se cítí vítaných. A pouze 8 dotazovaných respondentů se necítili vítáni v autocentru. Pro společnost je tento výsledek velmi kladný, protože se zde zákazníci cítí vítáni a budou se sem rádi vracet. To zvyšuje loajalitu společnosti.

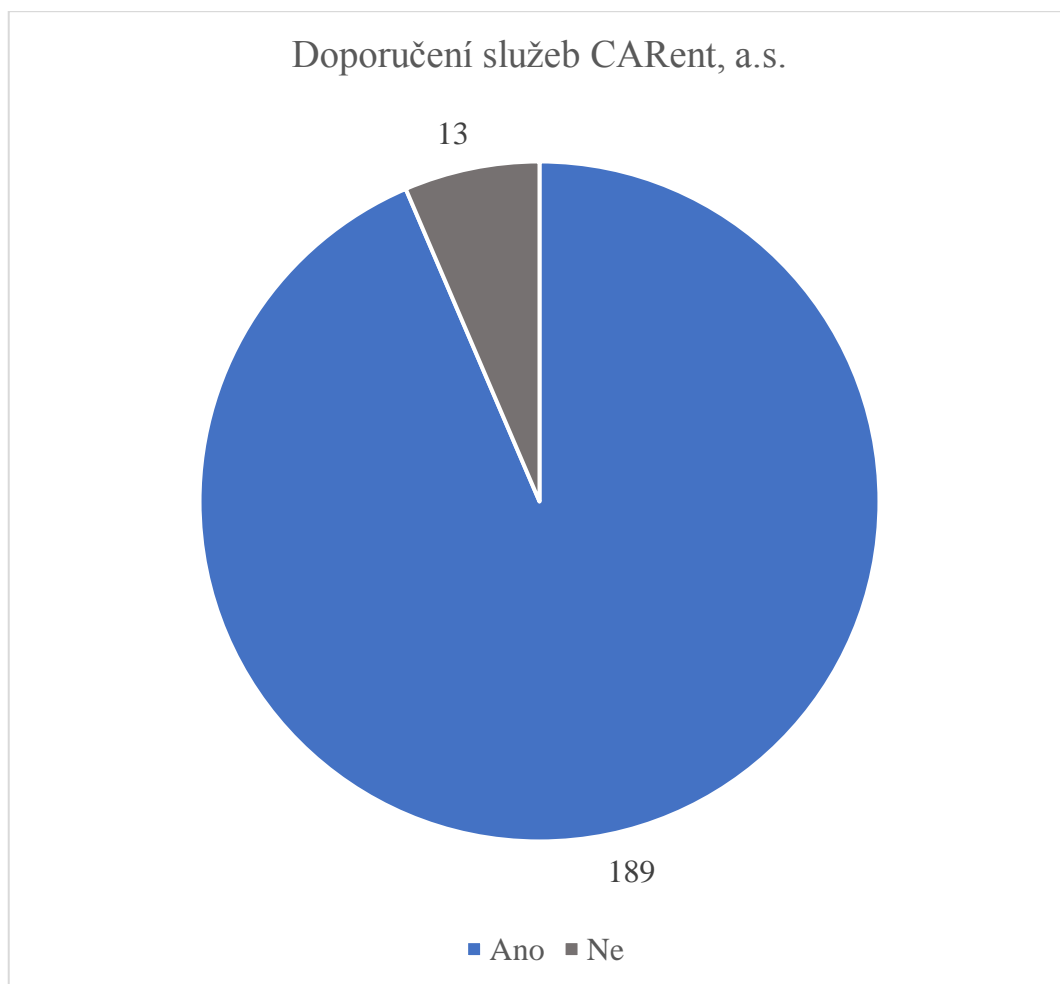


Graf 11: Pocit vítanost

Zdroj: (vlastní zpracování)

Doporučili byste služby poskytované společností CARent, a.s.?

Služby poskytované společností by doporučilo 189 respondentů. A naopak 13 respondentů by služby nedoporučili. Pro společnost to má velmi kladný výsledek hodnocení a na základě tohoto doporučení může autocentrum získat nové zákazníky.

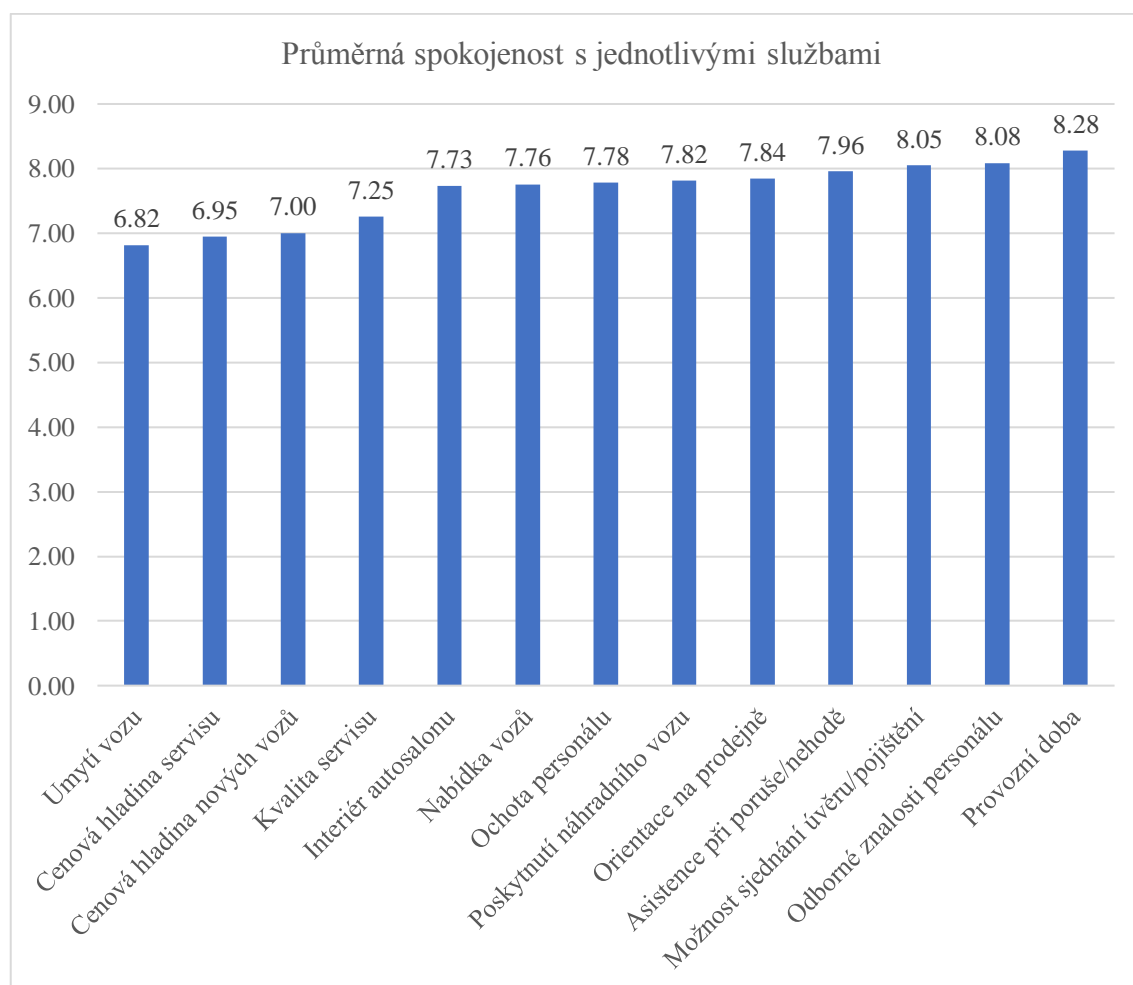


Graf 12: Doporučení služeb společností CARent a.s.

Zdroj: (vlastní zpracování)

Spokojenost s jednotlivými službami

V rámci této otázky bylo 13 podotázek. Ke každé otázce je vytvořena škála od 1 do 10. Číslo 1 znamená, že respondent není spokojen a naopak číslo 10 znamená, že je velmi spokojen s poskytnutou službou. Z grafu číslo 9 lze vyčíst, že nejvyšší spokojenost má otevírací doba, odborné znalosti personálu a možnost sjednání úvěru či pojištění. A naopak nejnižší spokojenost je s umytím vozu, cenová hladina servisu a cenová hladina nových vozů.

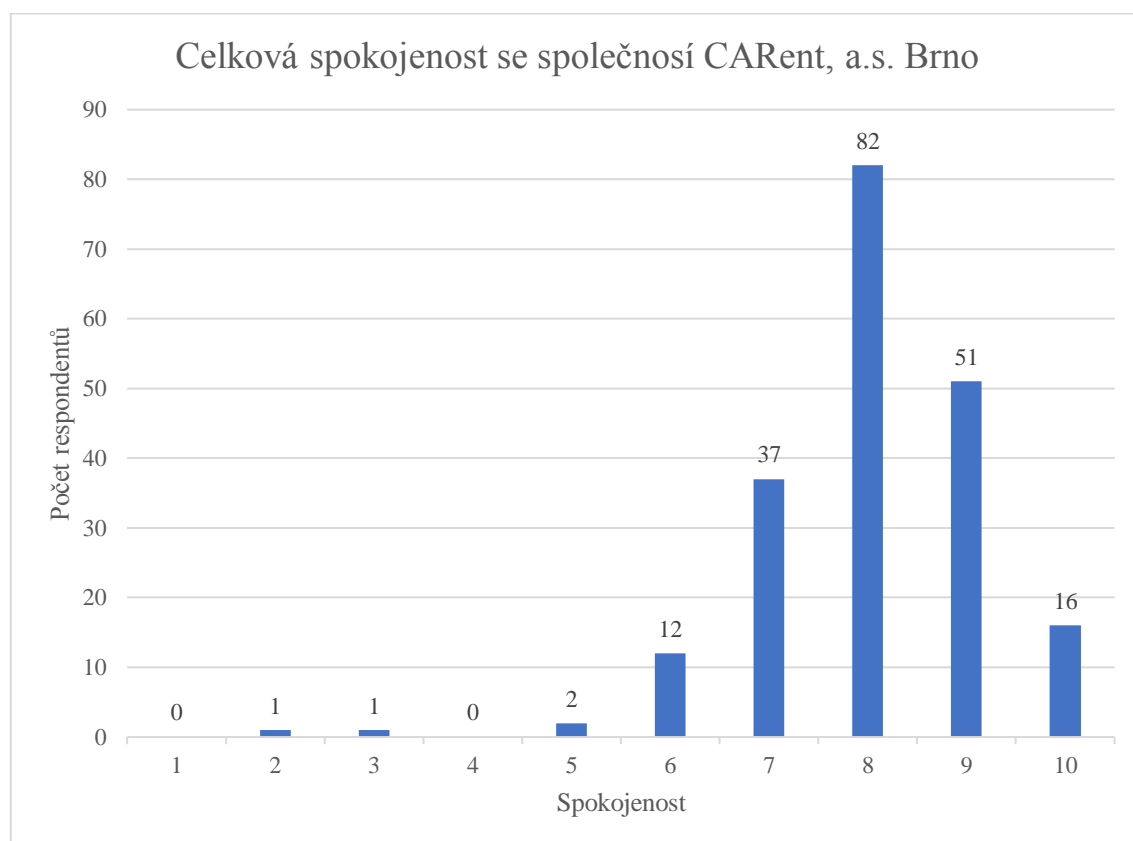


Graf 13: Průměrná spokojenost s jednotlivými službami

Zdroj: (vlastní zpracování)

Celková spokojenost

Tato otázka následovala až po hodnocení spokojenosti s jednotlivými službami společnosti. Otázka byla sestavena pomocí škály od 1 do 10, kde číslo 1 znamená nejnižší spokojenost a číslo 10 nejvyšší spokojenost. Z celkového výsledku je více než polovina spokojena se službami a tím společnost hodnotí kladně a pozitivně.

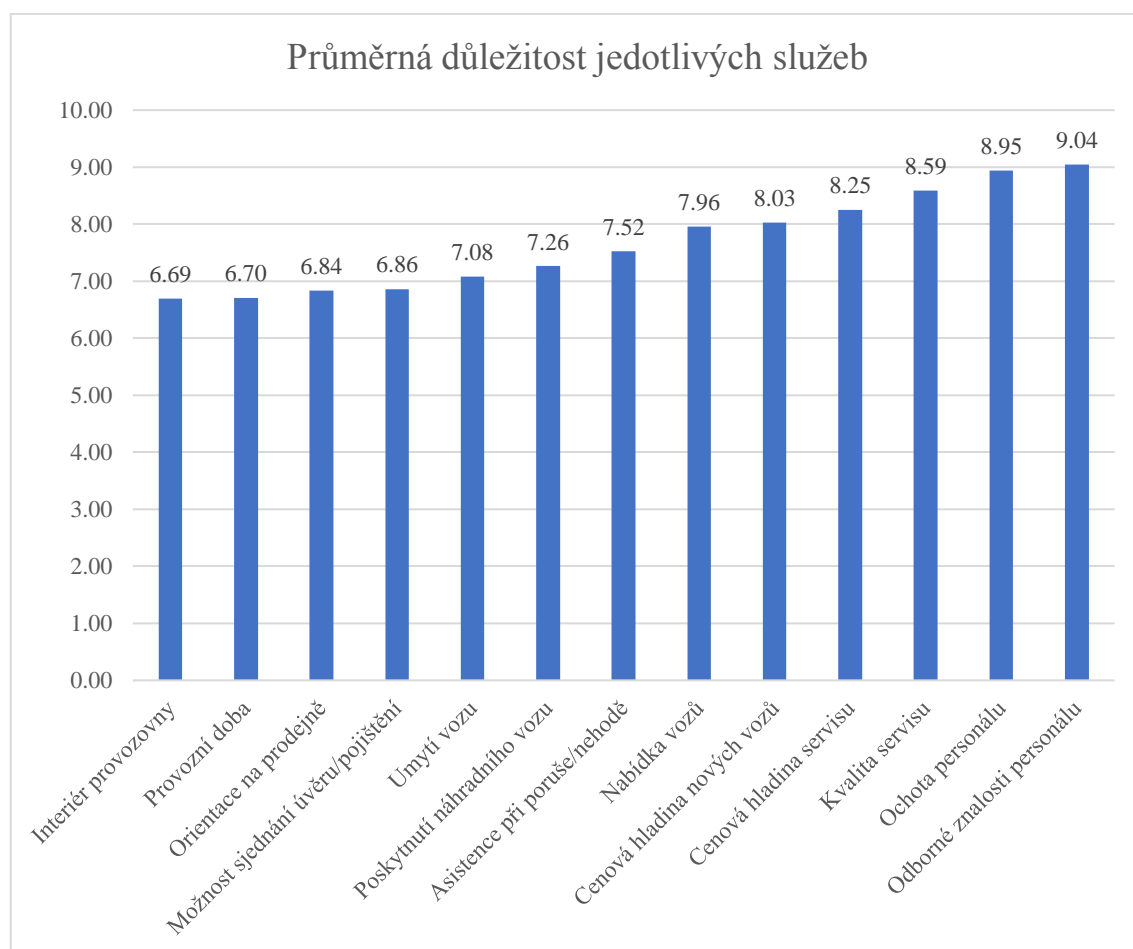


Graf 14: Celková spokojenost se společností CARent, a.s.

Zdroj: (vlastní zpracování)

Důležitost jednotlivých služeb

Jak bylo uvedeno u spokojenosti jednotlivých služeb. Tak tato otázka na ni navazovala. Ze všech 13 podotázek jsem se ptala ještě na důležitost. Také je vytvořena stupnice od 1 do 10, kde jak v předchozím případě, číslo 1 znamená nedůležité a číslo 10 znamená velmi důležité. Z grafu lze vyčíst, že nejdůležitějším faktorem jsou odborné znalosti personálu, ochota personálu a kvalita servisu. A nejméně důležitým faktorem je interiér provozovny, provozní doba a orientace na prodejně.



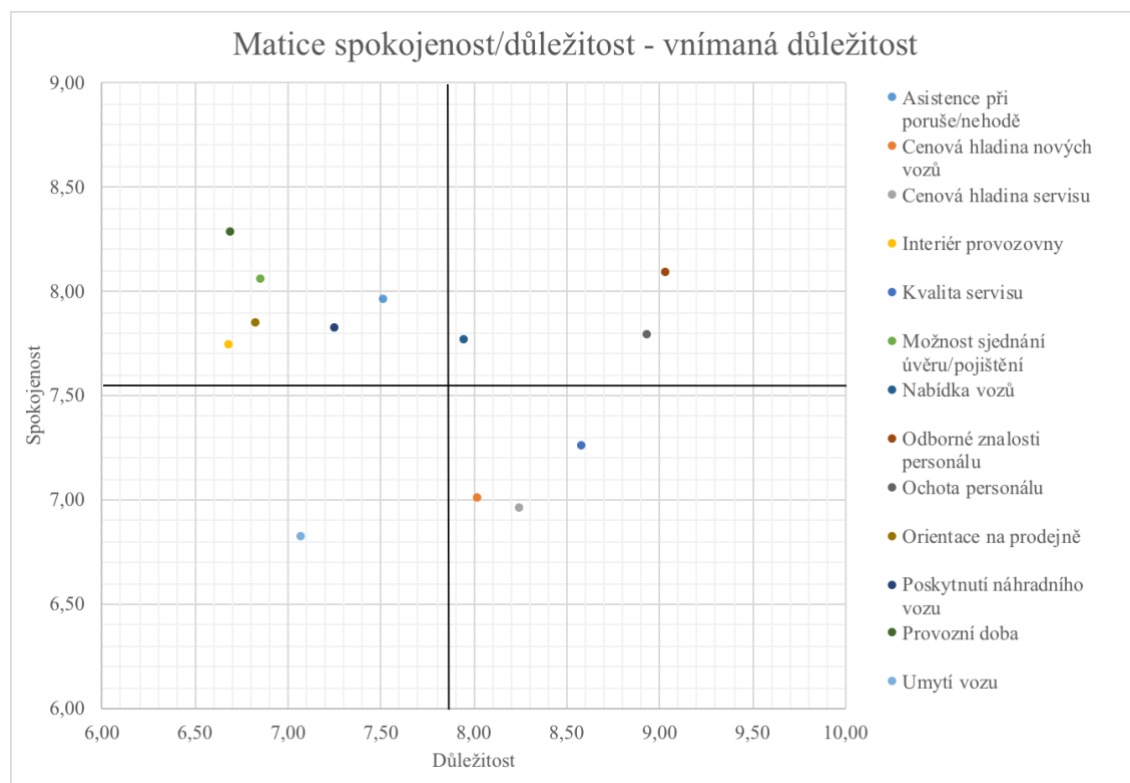
Graf 15: Průměrná důležitost jednotlivých služeb

Zdroj: (vlastní zpracování)

2.6.3 Matice důležitost – spokojenost (D-S): vnímaná statistická důležitost

Tato matice je sestavena na základě spokojnosti a důležitosti. V rámci sestavení této matice budeme pracovat se statisticky vnímanou důležitostí.

Na ose x je nanesena právě zmiňovaná důležitost a na ose y je zachycena průměrná spokojenost s jednotlivými faktory.



Graf 16: Matice důležitost-spokojenost (D-S) – vnímaná důležitost

Zdroj: (vlastní zpracování)

Matice se dělí na čtyři kvadranty pomocí os v bodě 7,86 na ose důležitosti a v bodě 7,55 na ose spokojenosti. Hodnoty bodů os představují průměry mezi maximem a minimem.

V levém dolním kvadrantu se nachází faktory, které mají nízkou důležitost i nízkou spokojenost. Tento kvadrant zahrnuje umytí vozu.

V levém horním kvadrantu se nachází faktory s vysokou spokojeností, ale s nízkou důležitostí. V tomto kvadrantu se nachází interiér provozovny, provozní doba, orientace na prodejně, možnost sjednání úvěru/pojištění, poskytnutí náhradního vozu a asistence při poruše/nehodě.

Ve třetím kvadrantu, který je vpravo nahoře se nachází faktory, které mají vysokou spokojenost a vysokou důležitost. Nachází se zde nabídka vozů, ochota personálu a odborné znalosti personálu.

Poslední, tedy čtvrtý kvadrant zobrazuje faktory s vysokou důležitostí, ale s nízkou spokojeností. V tomto kvadrantu se nachází kvalita servisu, cenová hladina nových vozů a cenová hladina servisu.

2.6.4 Matice důležitost – spokojenost (D-S): statisticky odvozená důležitost

V této metodě je použit Spearmanův korelační koeficient. Ke zjištění koeficientů je využita regresní analýza, kde závislou proměnnou je celková spokojenost, která byla měřena na škále od 1 do 10. Hodnota 1 znamená nejmenší spokojenost a hodnota 10 naopak nejvyšší spokojenost. Nezávislé proměnné představují jednotlivé faktory, které jsou uvedeny v tabulce č. 9.

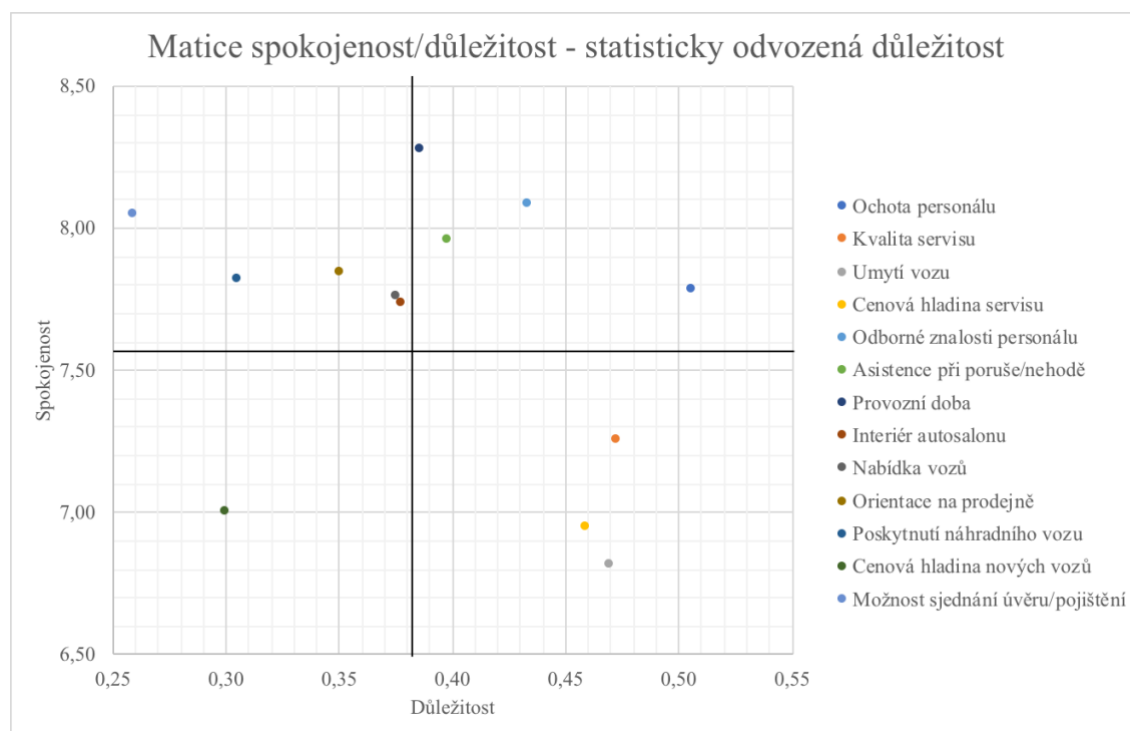
Tabulka 9: Spearmanův korekční koeficient – jednotlivé faktory

Spearmanův korelační koeficient	Spearman (R)	t(N-2)	p-hodn.
Ochota personálu	0,506156	8,299829	0,000000
Kvalita servisu	0,472697	7,585973	0,000000
Umytí vozu	0,469459	7,519256	0,000000
Cenová hladina servisu	0,459192	7,310246	0,000000
Odborné znalosti personálu	0,433304	6,799283	0,000000
Asistence při poruše/nehodě	0,397977	6,135021	0,000000
Provozní doba	0,386159	5,920340	0,000000
Interiér autosalonu	0,377782	5,770252	0,000000
Nabídka vozů	0,375722	5,733600	0,000000
Orientace na prodejně	0,350520	5,292917	0,000000
Poskytnutí náhradního vozu	0,305183	4,532156	0,000010
Cenová hladina nových vozů	0,300231	4,451256	0,000014
Možnost sjednání úvěru/pojištění	0,259145	3,794484	0,000196

Zdroj: (vlastní zpracování)

V tabulce jsou seřazeny faktory od největší po nejmenší hodnoty. Hodnoty, které dosahují 0,3 představují slabou závislost a hodnoty, které jsou vyšší než 0,5 představují silnou závislost.

Na základě zjištěných hodnot je sestavena matice, kde oproti vnímané důležitosti je statisticky odvozená důležitost. Vzniklá matice je rozdělena do 4 kvadrantů, a to na ose x v bodě 0,38 a na ose y v bodě 7,55.



Graf 17: Matice důležitost-spokojenost (D-S) – statisticky odvozená důležitost

Zdroj: (vlastní zpracování)

Jako v předchozí kapitole 2.6.3 je nejdůležitější kvadrant, který se nachází vpravo dole. V tomto kvadrantu se nachází kvalita servisu, umytí vozu a cenová hladina servisu. Tyto faktory slouží ke zlepšení a budou uvedeny v návrhové části bakalářské práce.

2.6.5 Ekonomické zhodnocení regresní analýzy obrátů

Na základě hodnot, které byli poskytnuty společnostmi byl proveden F-test a t-test. Na základě celkového F-testu modelu ($p < 0,05$) a dílčích t-testů regresních koeficientů

($p < 0,05$) můžeme považovat model přímky za vhodný. F-test i t-testy koeficientů vyšly statisticky významně.

Tabulka 10: Výsledky regrese se závislou proměnnou

N=36	F (1,34) = 6,8489 p < 0,01314			
	b	Sm.chyba (z b)	t(34)	p-hodn.
Absolutní člen	48267209	1649658	29,25893	0,000
Časová proměnná	-203477	77751	-2,61703	0,013

Zdroj: (vlastní zpracování)

Předpis regresní přímky je $y = 48267209 - 203477t$. Na základě předpisu regresní přímky jsou spočítané předpovědi na další období. V tabulce jsou hodnoty tří variant, které mohou nastat. První varianta je optimistická varianta. Druhá je realistická a poslední třetí varianta je pesimistická. Hodnoty v tabulce jsou uvedené v Kč.

Tabulka 11: Ekonomické zhodnocení

Rok – měsíc	Optimistická předpověď	Realistická předpověď	Pesimistická předpověď
2019-01	44 091 056	40 738 548	37 386 040
2019-02	44 026 210	40 535 071	37 043 931
2019-03	43 962 947	40 331 593	36 700 239
2019-04	43 901 092	40 128 116	36 355 140
2019-05	43 840 490	39 924 639	36 008 787
2019-06	43 781 011	39 721 161	35 661 312
2019-07	43 722 537	39 517 684	35 312 831
2019-08	43 664 970	39 314 207	34 963 443
2019-09	43 608 220	39 110 729	34 613 239
2019-10	43 552 211	38 907 252	34 262 293
2019-11	43 496 873	38 703 775	33 910 676
2019-12	43 442 147	38 500 297	33 558 448

Zdroj: (vlastní zpracování)

2.6.6 SWOT analýza

Poslední provedenou analýzou je SWOT analýza, která shrnuje všechny provedené analýzy jak vnějšího, tak vnitřního prostředí i marketingového mixu. Dále je možno do SWOT analýzy zahrnout výsledky z marketingového výzkumu. Pomocí analýzy jsou zjištěny silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby vybrané společnosti.

Tabulka 12: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Stabilní společnost Dlouholeté zkušenosti v oboru Kompletní nabídka vozů Lokalita Nově zrekonstruovaný interiér autosalonu Stálý tým pracovníků Webové stránky distributora se spojením na stránky výrobce Ford Motor Company	Nedostatečná kapacita parkovacích míst Vysoká konkurence Omezená vyjednávací síla směrem k dodavateli Málo parkovacích míst pro zákazníky Vyšší ceny než u konkurence
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření parkovacích míst Zvyšování mezd Zvýšení poptávky po kvalitním autosalonu Školení zaměstnanců Ekologie – elektromobilita	Odchod zaměstnanců ke konkurenci Neposkytnutí půjčky na další investice Změna zákonů Poškození dobrého jména Ztráta dodavatelů Ztráta zákazníků Nová konkurence

Zdroj: (vlastní zpracování)

Silné stránky

Za silné stránky společnosti lze považovat dlouholeté zkušenosti v oboru, protože společnost na trhu existuje již 26 let. Tuto silnou stránku dokazuje oborová konkurenceschopnost společnosti CARent, a.s., Brno na trhu. Na dlouholeté zkušenosti v oboru navazuje i stálost společnosti, tyto skutečnosti dokladuje i to, že společnost CARent, a.s., Brno patří k předním, vysoce respektovaným subjektům v oboru poskytování prodeje a služeb automobilového průmyslu. Vysoký podíl právě na stabilitě a vysoké odborné úrovni komplexních služeb má pracovní tým společnosti CARent, a.s., Brno, který se vyznačuje stabilním kádrem s prakticky nulovou fluktuací. Takové zázemí pracovního personálu dává možnosti rozvinout kvalitní a stabilní společnost. Velice silnou a preferující stránkou této společnosti je, že disponuje na rozdíl od ostatních prodejců a poskytovatelů služeb kompletním sortimentem vozů společnosti Ford Motor Company. K silným stránkám se řadí lokalita společnosti, protože se vyznačuje velmi dobrou dostupností. Autosalon se nachází na velmi dobře situovaném místě, protože je nedaleko dálnice D1 a v přímém dosahu městské hromadné dopravy. Rovněž je výhodou příjemné prostředí nově zrekonstruovaných prostor autosalonu, které poskytují zákazníkům vysoký komfort při jednání, případě kratším čekání na vyřízení servisních formalit. Tradičně silnou stránkou jak společnosti CARent, a.s., Brno, tak Ford Motor Company jsou velmi sofistikované webové stránky, ke kterým můžeme pouze dodat: navštivte je a zkuste si zkonfigurovat vůz podle svých představ.

Slabé stránky

Ke slabým stránkám společnosti se řadí vyšší ceny než u konkurence. Vyšší cenovou politiku má nastavenou společnost na základě vysoké kvality poskytovaných služeb. Na tento faktor navazuje i vysoká oborová konkurence, protože se společnost nachází v těsné blízkosti svých potencionálních konkurentů. Další slabou stránkou společnosti je nedostatek parkovacích míst, které jsou problémem jak pro společnost, tak i pro zákazníky. Slabou stránkou je rovněž značně omezená vyjednávací síla směrem k dodavateli, který diktuje svoji cenovou politiku, a společnost CARent, a.s., Brno se musí jednoznačně takovému cenovému nastavení přizpůsobit. Nemá možnost vyvinout tlak a donutit dodavatele, byť na základě kvalitních obchodních výsledků, ke speciálním cenám produktů.

Příležitosti

Jednou z velmi důležitých příležitostí, která by měla být důsledně vnímána a řešena, je oblast zajištění parkování vozidel v plném rozsahu potřeb, jak zákazníků, tak samotného autosalonu. Tento problém v současnosti představuje příležitost zlepšení nejvyšší priority. K možným příležitostem společnosti, jak motivovat personál, který je v přímém kontaktu s koncovým zákazníkem, patří vhodná mzdová politika, a to zejména bonusová složka či výkonnostní navyšování mezd. Touto mzdovou politikou je možné zajistit kvalitnější odborný personál, který bude proti tomu poskytovat zákazníkům vysokou kvalitu servisu, což je potřeba pro naplnění právě té příležitosti, kdy zákazníci poptávají a preferují právě služby se zajištěnou kvalitou a profesionalitou. K tomu, aby personál společnosti udržel odborné znalosti a schopnosti ve všech směrech služeb poskytovaných společností CARent, a.s., Brno, musí využít příležitosti a zajistit průběžné vzdělávání personálu správným směrem. Světový vývoj ve všech oblastech sám nabízí technické a technologické příležitosti a není tomu jinak ani v případě automobilového průmyslu. Současné vývojové trendy jasně hovoří ve prospěch dopravních prostředků s nízkou ekologickou zátěží, kam patří právě vozidla na bázi hybridních pohonů nebo autonomních elektropohonů.

Hrozby

V době nízkého procenta nezaměstnanosti je samozřejmostí nedostatek vysoce kvalifikovaných odborníků. Stejně jako společnost CARent, a.s., Brno i ostatní společnosti poskytující služby v daném oboru stojí mnohdy před řešením personálních otázek a mají potřebu náboru nových pracovníků pro vysoce odborné činnosti. Proto je v současné době značnou hrozbou poptávka právě po vysoce kvalifikovaných osobách, což může vést k náhlé ztrátě a vzniku deficitu osob, které v současné době zajišťují vysoký standard a kvalitu poskytovaných služeb. Další významnou hrozbou je hrozba v oblasti finančního zajištění, kdy společnost mnohdy potřebuje ke svému rozvoji a udržení kvalitativních standardů zabezpečit dynamický růst společnosti. Právě k zajištění růstu je mnohdy potřeba získat nemalý investiční kapitál od bankovního sektoru formou úvěru. Celkové tempo ekonomického růstu v České republice má rovněž vliv na vývoj v bankovním sektoru. Změny v úrokové politice bankovního sektoru mají vliv právě na úrokové sazby poskytovaných úvěrů, což může značně negativně ovlivnit

investiční záměry společnosti CARent, a.s., Brno. Významné riziko může být také reprezentováno nestabilním prostředím v zákonech upravujících podnikání a v zákonech daňových. Jejich náhlou změnou může být společnost vystavena značným rizikům ze strany zvýšení nákladů, a proto nestabilita v oblasti zákonodárství směrem k podnikatelskému prostředí může představovat závažnou hrozbu pro daný subjekt. Každá společnost v průběhu své existence dělá maximum pro to, aby vybudovala kvalitní prosperující subjekt, kde jméno pro zákazníka a ostatní konkurenty něco znamená. Toto vyžaduje značné úsilí a obezřetnost v celém postupu podnikání. Naopak toto jméno může být velmi rychle poškozeno nekorektními postupy ze strany zaměstnanců a značka může být během pár měsíců či týdnů považována za nevhodnou, proto je nutné dbát o vzdělávání zaměstnanců v oblasti etiky a korektnosti, aby k naplnění takovéto hrozby nemohlo dojít, nicméně taková hrozba existuje i při maximální snaze její eliminace. Další rizikové faktory, jako jsou ztráta dodavatelů, ztráta zákazníků a nová konkurence, patří mezi hrozby standardního charakteru, které se mohou týkat každého podnikatelského subjektu v kterémkoliv čase a každý si musí být vědom těchto hrozeb a udělat maximum pro to, aby se tyto hrozby nepřeměnily v realitu, případně když přijdou, musí pružně zareagovat a minimalizovat následky včasným nalezením nového řešení.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě vykonaného marketingového průzkumu je důležité udělat návrhy a opatření, které povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Z dotazníkového šetření je zjištěno, že zákazníci jsou celkově spokojeni se společností, ale v jednotlivých hodnocených faktorech se ukázalo, že některé faktory s vysokou důležitostí vykazují hodnocení nízké spokojenosti. Na základě těchto faktorů jsou provedeny návrhy, které mají za cíl zlepšení celkové spokojenosti zákazníků. Následná návrhová část se zabývá zvýšením kvality servisu, zefektivněním mycí linky, zvýhodněním cenové hladiny servisu a optimalizací parkovacích míst.

Další faktory, které jsou předmětem vlastních návrhů, jsou faktory vybrané ze SWOT analýzy. V této analýze jsou stěžejní slabé stránky a příležitosti. Zjištěný faktor, který je předmětem návrhů je optimalizace parkovacích míst, jak pro zákazníky, tak i pro společnost samotnou.

Návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků jsou uvedeny v následující tabulce č. 13. Níže budou podrobně rozebrány.

Tabulka 13: Návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků

Návrh	Řešení
Zvýšení kvality servisu	Zefektivnění plánování oprav Školení zaměstnanců
Zefektivnění procesu mycí linky	Nový dodavatel mycích prostředků Delší pracovní doba Návrh aplikace pro objednání zákazníků na umytí vozu
Zvýhodnění cenové hladiny servisu	Změna stávajících podmínek věrnostního programu Propagace věrnostního programu
Optimalizace parkovacích míst	Optimalizace množství aut Rozdělení parkovacích míst

Zdroj: (vlastní zpracování)

3.1 Zvýšení kvality servisu

Z provedeného marketingového výzkumu vyplynulo, že zákazníci jsou nespokojeni s kvalitou servisu. Faktor je pro zákazníky velmi důležitý, ale jsou s ním málo spokojeni. Proto je důležité navrhnout taková opatření, aby se zvýšila kvalita servisu a aby zákazníci byli spokojeni.

Cíl, přínosy a podmínky realizace

Cílem zvýšení kvality servisu je hlavně spokojenost zákazníků. Pokud se zvýší spokojenost zákazníka, bude růst i loajalita. Na společnost má významný vliv, že se spokojení zákazníci budou vracet. A také pokud budou zákazníci více spokojeni, tak na základě kladných referencí se může zvýšit i počet nových zákazníků. Posledním přínosem pro společnost je stoupající hladina spokojenosti zákazníků, pak přinese vyšší ziskovost a vyšší tržby. Návrhy ke zvýšení kvality servisu jsou:

- zefektivnění plánování oprav,
- školení zaměstnanců.

3.1.1 Zefektivnění plánování oprav

Tento návrh je navržen pro zlepšení procesu objednávání a sledování servisních oprav. Servisní technici v současném procesu nemají dostatečný časový prostor pro včasné dokončení všech plánovaných oprav. Pomocí návrhu je potřeba zoptimalizovat časové rozložení jednotlivých oprav, aby pro servisní personál vzniknul dostatečný časový prostor i pro nepředvídatelné komplikace v průběhu regulérní plánované opravy objednané zákazníkem.

Pro zkvalitnění servisu je vhodné vybrat nový informační systém na servisní opravy aut. K výběru ideálního informačního systému je vypracovaná analýza čtyř vybraných společností. Pro výběr jsou stanovena kritéria na cenu, rozsah dostupných aplikací a dalším kritériem vysokého významu je certifikace od Ford Motor Company s.r.o. Za celý proces je zodpovědný vedoucí servisu, který vybranou společnost osloví a následně bude odpovědný za celou implementaci nového systému.

Tabulka 14: Dodavatelé softwaru pro autoservis

	Společnost / produkt			
	Altus software s.r.o.	ASW-CZ, s.r.o.	Carsys s.r.o.	TEAS spol. s r.o.
Položka	Altus Vario	Evis	Carsys	Teas
Evidence vozidel	Ano	Ano	Ano	Ano
Řízení servisu	Ano	Ano	Ano	Ano
Servisní akce	Ne	Ne	Ano	Ano
Řízení myčky	Ne	Ne	Ano	Ne
Řízení půjčovny aut	Ano	Ne	Ano	Ne
Řízení reklamací služeb	Ano	Ne	Ano	Ano
Evidence poškozených vozidel	Ne	Ne	Ano	Ne
Propojení na ekonomický systém CARent, a.s. Brno	Ano	Ne	Ano	Ano
Certifikace pro Ford motor company	Ne	Ne	Ano	Ne
Cena	50 300 Kč	20 000 Kč	49 500 Kč	35 000 Kč

Zdroj: (vlastní zpracování)

Z analýzy lze zjistit hodnotící kritéria. Všichni dodavatelé splňují požadované funkce pro plánování zakázek autoservisu. Rozhodujícím kritériem je certifikát od Ford Motor Company s.r.o., který má pouze jeden dodavatel.

Vhodným dodavatelem je tedy společnost Carsys, která má sice vyšší cenu, ale má zmiňovaný certifikát a zaručuje kompatibilitu s jednotlivými modely aut. Jde o autorizovaný servis a společnost Carsys vlastní certifikát, proto je pro společnost adekvátní.

Náklady na realizaci

Za celý průběh je odpovědný vedoucí servisního oddělení v rámci své pracovní doby. K jeho měsíční výplatě by dostal prémie 10 % k celkové hrubé mzdě 45 000 Kč. Což znamená 4 500 Kč.

Použité ceny za implementaci programu jsou použity z webové stránky společnosti www.carsys.cz.

Tabulka 15: Náklady zefektivnění plánování oprav

Činnost	Doba trvání	Náklad	Suma (v Kč)
Vedoucí servisního oddělení	1 měsíc	45 000 x 0,1	4 500
Cena systému	-	9 900 x 5	49 500
Implementace systému			
Softwarový technik	5 hodin	900 x 5	4 500
Programátor	4 hodiny	1 100 x 4	4 400
Školení zaměstnanců	1,5 hodiny	V rámci ceny systému	0
Celkové náklady			62 900

Zdroj: (vlastní zpracování)

3.1.2 Školení zaměstnanců

Vedle vysoce odborně kvalifikovaného personálu pro realizaci zakázek, hrají rovněž značnou důležitost oborové znalosti a komunikační schopnosti personálu, který je v prvním kontaktu se zákazníkem a jeho úkolem je zajistit prodej produktu, nebo určitého rozsahu servisních činností. Pro dosažení takových schopností u odborného a kontaktního personálu je kriticky důležité zajistit všem těmto osobám potřebné znalosti z oblasti prodejních praktik, psychologie prodeje, znalosti zboží a znalosti servisních činností. K zajištění výše uvedeného pro každou společnost platí, že musí být zajištěno důsledné a kontinuální vzdělávání personálu pro udržení vysoké úrovně jejich odborných znalostí a znalosti prodejních dovedností. Proto jako jedno z opatření, navržené pro dosažení zvýšení spokojenosti zákazníků, je zavést systém pravidelného vzdělávacího procesu personálu.

Odborné znalosti nových technologií nastupujících nových modelových řad a poskytování opravárenských dovedností bude zajišťovat Ford Motor Company. Mimo odborná školení poskytovaná přímo výrobcem bude pro personál, který je v denním kontaktu se zákazníkem, aplikován vzdělávací proces formou školení externím subjektem s orientací na oblast obchodních dovedností.

Tabulka 16: Výběr společnosti – školení zaměstnanců

Vybraná společnost	Reference v oboru	Cena (v Kč bez DPH)
Interquality	Škoda auto a.s., Peugeot Česká republika s.r.o.	9 900 – 11 700
Got consulting	Nissan Motors CR, s.r.o.	5 990 – 8 990
PEFEK Training & Colsunting s.r.o.	Auto Kelly	8 600 – 14 300

Zdroj: (vlastní zpracování)

Cenovou hladinu kurzu je možno stanovit pouze u standardního postupu, který nenese známky specializovaného zaměření na konkrétní problematiku konkrétního zákazníka. Proto pro vyhodnocení vhodnosti z hlediska cenové náročnosti byly použity cenové relace právě takových standardizovaných školicích cyklů. V našem případě se ale jedná o služby v oblasti vzdělávacích produktů koncipovaných na míru pro konkrétního zákazníka a konkrétní požadavky. Cenový rozsah takto navržených běhů je závislý na obsahu a časové náročnosti každého jednotlivého školení a bude vyčíslen na základě konkrétní nabídky podle konkrétních požadavků společnosti CARent, a.s. Brno.

Pro společnost CARent, a.s. Brno byla v návrhu vybrána společnost Interquality na základě zvolených kritérií. Zvolená kritéria byla následující reference a cena. Vybraná společnost má nejlepší reference a velmi početnou škálu klientů, kterým bylo poskytnuto školení a má v referencích na rozdíl od ostatních i společnosti z automobilového průmyslu. Proto byl konečný výběr stanoven podle oborových zkušeností a cenovému faktoru byla přiznána v hodnocení nižší důležitost.

Náklady na realizaci

Předpokládané náklady na realizaci jsou shrnuty v tabulce č. 17.

Tabulka 17: Náklady na školení pracovníků

	Trvání školení	Ceny (bez DPH)
Umění vyjednávat pro pracovníky prodeje + prodejní dovednosti	7 dní/14 zaměstnanců	21 500
Přesvědčivá obchodní prezentace a asertivita pro pracovníky prodeje	7 dní/14 zaměstnanců	23 400
Celkem náklady		44 900

Zdroj: (vlastní zpracování)

3.2 Zefektivnění procesu mycí linky

Tuto službu zákazníci vnímají jako velmi důležitou a jsou s ní nespokojeni. Pro CARent, a.s. Brno poskytuje umytí vozu společnost Ecocarwash, s.r.o., tudíž je nutné projednávat veškeré změny s majitelem této společnosti.

Cíl, přínosy a podmínky realizace

Cílem návrhu je zvýšit spokojenost zákazníků s umytím a vyčištěním vozu. Pro dosažení tohoto cíle je stanoven návrh na výběr nových dodavatelů mycích prostředků. Dalším nutným opatřením je prodloužení pracovní doby zaměstnancům mycí linky pro zvýšení denní kapacity. Pro plánování bude využito softwarového produktu doporučeného v kapitole 3.1.1. Prvním přínosem bude zvýšení spokojenosti zákazníků s mycí linkou z důvodu výběru nového dodavatele s kvalitnější autokosmetikou a za nižší ceny vybraného zboží. Z důvodu nižší ceny se také předpokládá zvýšení zisku mycí linky. Druhým přínosem pro společnost bude možnost přijmout větší objem aut, a to díky prodloužené pracovní době zaměstnanců mycí linky a zavedením nového plánovacího systému se dosáhne lepšího časového rozložení mytí aut.

Aby se docílilo zefektivnění mycí linky jsou potřeba navrhnout následující opatření:

- pořídit kvalitnější produkty,
- prodloužení pracovní doby,
- návrh aplikace pro zákazníky.

3.2.1 Kvalitnější mycí prostředky

Pro zkvalitnění služby pořídí společnost nové produkty a vybavení od vybraného dodavatele. Pro výběr autokosmetiky je klíčovým krokem vybrat nové dodavatele. Analýza dodavatelů je zobrazena v tabulce č. 18. Především jde o vybrané prostředky, kde můžeme začít od autošamponu, čističe na interiér a mikrovláknové utěrky. K novému vybavení se řadí vysavač a leštička na auto, které jsou stěžejním vybavením pro splnění požadavků zákazníků na čistou vozidla. Jde o nejdůležitější a potřebné produkty, které jsou potřeba ke zlepšení kvality umytí auta.

Za výběr dodavatelů je odpovědný správce mycího centra. Veškeré jeho kroky musí konzultovat s vedoucím servisního oddělení.

Tabulka 18: Výběr dodavatele – autokosmetika

Vybraný dodavatel	Produkt	Cena bez DPH (v Kč)	Doba dodání (dny)	Množství na skladě (ks)
E-cs.cz	Auto šampon	1 007	2	36
Ahifi		561	2	10
Impex Trading		570	3	3
E-cs.cz	Detailer na interiér vozu	595	2	100
Ahifi		585	2	17
Impex Trading		475	3	4
E-cs.cz	Univerzální mikro utěrky	82 za ks	2	6 balení po 200 ks
Ahifi		39 za ks	2	36 balení po 6 ks
Impex Trading		42 za ks	3	5 balení po 10 ks

Zdroj: (vlastní zpracování, Ahifi, e-cs.cz, Impex Trading, 2019)

Z uvedené analýzy dodavatelů je doporučeno odebírat autodoplňky od společnosti Ahifí, která sídlí v Brně – Bohunicích. Vždy má na skladě dostatek zboží, které by společnost kupovala. Dalším pozitivem pro CARent a.s. je, že nemusí platit poštovné a může si zboží vyzvednout přímo na pobočce. Při bližší spolupráci by společnost mohla dosáhnout i na množstevní slevu.

Dalším krokem je pořízení nového vybavení, a to multifunkčního vysavače a leštičky. K vhodnému výběru slouží další analýza dodavatelů, kteří toto zboží nabízejí.

Tabulka 19: Výběr dodavatelů – vybavení

Vybraný dodavatel	Produkt	Cena bez DPH (v Kč)	Recenze	Materiál nádrže
NaradiBosch.cz	Multifunkční vysavač	2 901	4,5 hvězdy	Plast
Kärcher		5 364	5 hvězd	Ušlechtilá ocel

Zdroj: (vlastní zpracování, *Naradibosh.cz*, *Kärcher*, 2019)

Z průzkumu trhu vyplynulo, že multifunkční vysavače jsou kvalitní od značky Bosch a Kärcher. Rozhodovacím kritériem jsou recenze, které byly vyšší u značky Kärcher. Společnost by tedy zakoupila vysavač dražší, ale kvalitnější, který je odolnější vůči poškození.

Tabulka 20: Výběr dodavatelů – leštička

Vybraný dodavatel	Produkt	Cena bez DPH (v Kč)	Recenze	Výkon
Detailig shop	Leštička na auto	9 776	4,3 hvězdy	400 W
Chemical guys		8 429	5 hvězd	900 W

Zdroj: (vlastní zpracování, *Detailingshop*, *Chemicalguys*, 2019)

Doporučuji pořídit leštičku Torq od Chemical guys, protože má nižší cenu. Dalším z kritérií je spolehlivost této značky a ta je zjištěna pomocí recenzí webových stránek. Leštička je hodnocena 5 hvězdami z celkového možného počtu. A posledním hodnotícím kritériem je výkon, který je vyšší u leštičky od společnosti Chemical guys.

Náklady na realizaci

Celkové náklady společnosti Ahifi činí 8 946 Kč. V této částce je zahrnutý autošampon, čistič na interiér a univerzální mikroutěrky, jak je uvedené v tabulce. Mikroutěrky mají po 6 ks. K vykonání práce je potřeba minimálně 200 ks utěrek měsíčně. Suma za utěrky je tedy 7 800 Kč. Tyto odhady byly určeny kvalifikovaným odhadem pracovníky mycího centra. Navrhované změny bude zavádět majitel v rámci jeho pracovní náplně.

Tabulka 21: Náklady na nákup produktů a vybavení do mycího centra

Činnost	Doba trvání	Náklady	Suma (v Kč)
Správce mycího centra	1 hodina za měsíc	vykonávat v rámci jeho pracovní náplně majitele	-
Nákup prostředků	1x za měsíc	$(561 + 585 + 7\,800) * 12$	107 352
Nákup vybavení	Jednorázový nákup	$5\,364 + 8\,429$	13 793
Celkem náklady			121 145

Zdroj: (vlastní zpracování)

3.2.2 Prodloužení pracovní doby

Dalším návrhem je prodloužení pracovní doby zaměstnanců mycí linky a to od 6:00 do 18:00 hodin. Také se přejde na dvousměnný provoz a zvýší se hrubá hodinová mzda každému zaměstnanci o 15 Kč/hod. Díky prodloužení pracovní doby zaměstnanců, bude mít za následek zvýšení umytých a vyčištěných aut.

Aby došlo k efektivnějšímu umývání je rozdělena pracovní doba následovně. První pracovník bude začínat od 6:00 do 14:00 hodin a druhý pracovník, který přijde na odpolední směnu začne od 10:00 do 18:00 hodin. Každý týden se pracovníci budou střídat. Jde o návrh, který kapacitně zabezpečí největší špičku, kdy se auta musí umýt. Špička pro umývání aut nastává od 11:00 do 13:00 hodin.

Náklady na realizaci

K výkonu jsou potřeba dva pracovníci. Aby pracovníci mycí linky byli ochotni pracovat déle musí dojít k navýšení hodinové mzdy. Proto je pracovníkům přidáno 15 Kč/hod. Nové mzdové hodinové ohodnocení jednoho pracovníka činí 120 Kč. Při 8 hodinovém provozu od pondělí do pátku je celkový počet odpracovaných hodin 160 za měsíc. Denní mzda pracovníka obnáší 960 Kč. Po celkovém výpočtu za jednoho pracovníka je hrubá mzda 19 200 Kč.

Tabulka 22: Náklady na pracovníky mycí linky

	Hodinová sazba (v Kč)	Počet odpracovaných hodin	Denní sazba (v Kč)	Celková částka/ (v Kč)
Původní hrubá mzda	105	8	864	17 280
Nová hrubá mzda	120	8	960	19 200

Zdroj: (vlastní zpracování)

Celkové měsíční náklady za 2 pracovníky činí 38 400 Kč. A roční náklady tedy činí 460 800 Kč. Náklady za celý rok při původní mzdě byly 414 720 Kč. Došlo k meziročnímu zvýšení nákladů o 46 080 Kč. Toto opatření bude mít za důsledek pouze nevýznamné navýšení ročních nákladů na mzdách pro pracovníky zajišťující tuto službu.

3.2.3 Návrh aplikace pro objednání zákazníků na umytí vozu

V rámci servisních oprav má společnost základní mytí v ceně poskytovaného servisu. Další kategorií jsou auta na mytí nová, která se předávají zákazníkům. A poslední

skupinou jsou vozy, které čekají na kompletní mytí. Návrh aplikace bude zjednodušovat zákazníkům možnost objednání pouze na mytí vozu. Cílem této aplikace by měl stoupnout zájem zákazníků o komplexnější služby mycího centra. Přínosem aplikace bude lepší plánování mytí aut a vyvážené časové rozložení na jednotlivá auta. K vytvoření aplikace bude využit personál společnosti – IT specialista a marketingový specialista. Požadavek na vytvoření aplikace vznikl kvůli neorganizovanému systému mytí aut.

Mobilní aplikace by měla splňovat následující faktory:

- jednoduchost,
- přehlednost,
- stav objednávky,
- možnost platby online,
- upozornění, že vozidlo je připraveno k vyzvednutí.

Vytvořením této aplikace společnost dosáhne organizovaného systému na umývání aut, přehledný plán pro zaměstnance mycího centra a možnost lepší organizace. Pro zákazníka je velkým přínosem placení online, kde by nemusel ani autocentrum navštívit, pouze by auto zavezl na mycí linku.

Struktura aplikace

Uživatel by se musel do aplikace registrovat a pomocí přihlašovacích údajů by mohl aplikaci využívat. Po otevření aplikace by se otevřela zákazníkovi základní nabídka služeb, které mycí centrum poskytuje. Zákazník by si vybral službu a po kliknutí by se mu objevily možnosti, kde by bylo datum a čas. Zákazník by už jen vybral požadovaný datum a hodinu a do aplikace by se vše zaznamenalo a pracovníci autocentra by objednávku potvrdili.

V případě realizace objednávky by mohl zákazník sledovat, zda je jeho objednávka už hotová či nikoliv a byl by aplikací informován.

Zákazník má dvě možnosti placení. První možnost je, že půjde do autocentra na pokladnu a tam zaplatí požadovanou částku. Druhou možností je platba online, aby zákazník mohl rychle přijet i odjet.

Na základě kladné odezvy zákazníků k aplikaci a zákaznických recenzí, by tato aplikace mohla být rozšířena o jiné položky možnosti objednání online jako například výměna pneumatik ze zimních na letní a naopak.

Náklady na realizaci

Tabulka zobrazuje celkově spočítané náklady na vývoj a provoz aplikace. K výpočtu je potřeba znát hodinovou sazbu IT pracovníka, která je 185 Kč/hodina. A hodinová sazba marketingového pracovníka je 170 Kč/hodina. Tyto služby jsou zajišťovány externími pracovníky sjednanými na smlouvu.

Pro provoz aplikace jsou použity pouze orientační ceny, které jsou zjištěny pomocí webových stránek.

Tabulka 23: Náklady na vývoj a provoz aplikace

Vývoj aplikace			
Činnost	Náklady pracovníka	Počet hodin	Cena (v Kč)
Grafický návrh	185 Kč	110 hodin	20 350
	170 Kč	100 hodin	17 000
Programování	185 Kč	280 hodin	51 800
Kódování	185 Kč	200 hodin	37 000
Testování	185 Kč	50 hodin	9 250
Provoz aplikace			
Činnost		Cena (v Kč)	
Server		13 000	
Údržba a podpora		22 000	
Celkem náklady		170 400	

Zdroj: (vlastní zpracování)

3.3 Zvýhodnění cenové hladiny servisu

Cenová hladina servisu vyšla z marketingového průzkumu jako problémový faktor. Společnost CARent, a.s. Brno poskytuje svým zákazníkům slevy na servis a jiná cenová zvýhodnění. Zákazníci však nejsou dostatečně motivováni k využití tohoto věrnostního programu z důvodů nízké informovanosti a neatraktivních zvýhodnění.

Cíl, přínosy a podmínky realizace

Cílem propagování věrnostního programu je zvýšení počtu zákazníků, jak stávajících, tak i nově přichozích. Pro společnost to bude mít kladný vliv, protože se zvýší počet zákazníků a také ziskovost. Kroky, které povedou ke zvýšení zájmu o věrnostní program jsou následující:

- změna stávajících podmínek věrnostního programu,
- zviditelnění věrnostního programu na webových stránkách,
- propagace na sociálních sítích, letáčky a plakáty.

3.3.1 Změna stávajících podmínek

Podmínky a benefity věrnostního programu jsou uvedeny na webových stránkách společnosti www.carentbrno.cz. Ke zvýšení zájmu o tento věrnostní program jsou některé z podmínek změněny oproti stávajícímu programu. Změny se týkají následujících služeb:

Tabulka 24: Změny věrnostního programu CARent Club

Benefit	Stávající podmínky	Nové podmínky
Sleva na servis a opravy	5 %	5 % - 1 a 2 rok 10 % - 3 a 4 rok 15 % - 5 rok a více
PICK-UP vyzvednutí vozu zákazníka	Okruh od autocentra 20 km – 500 Kč	Brno centrum – zdarma Brno venkov – 500 Kč
Prodej náhradních dílů	5 % na veškerý sortiment originálního a nezlevněného zboží Ford	5 % - 1 a 2 rok 10 % - 3 a 4 rok 15 % - 5 rok a více
Služby autopůjčovny	15 % na zápůjčku vozů	20 % na zápůjčku vozů

Zdroj: (vlastní zpracování dle CARent, a.s., 2019)

Díky změně některých podmínek je cíleno na vyšší poptávku po věrnostním programu a oslovení širší zákaznické klientely. Další pozitivem pro společnost je, že díky programu získá i loajalitu zákazníků, a to díky podmínkám, které jsou nastaveny u slevy na servis a opravy. V nových podmínkách jsou slevy odstupňovány a odvíjí se od toho, jak dlouho je zákazník členem klubu. Stejně podmínky jsou nastaveny u prodeje náhradních dílů. Společnost tímto krokem cílí na loajalitu zákazníků, díky lákavé nabídce.

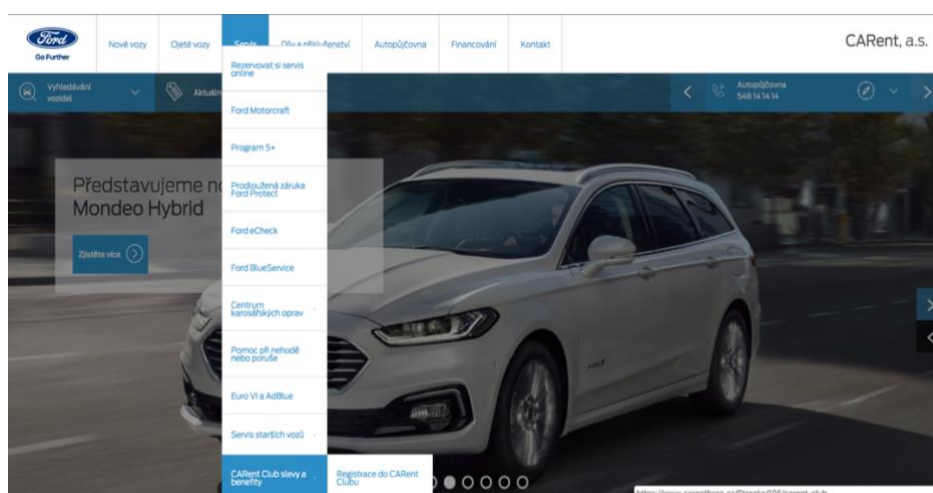
Náklady na realizaci

Změna atraktivity věrnostního programu sebou neponese zvýšené náklady, protože věrnostní program je v současné době realizován a bude pouze upraveno motivační procento aplikované pro koncového zákazníka. Výši motivačního programu zaznamenává přijímací technik v procesu komunikace se zákazníkem. Toto opatření se neprojeví na zvýšení nákladů.

3.3.2 Zviditelnění věrnostního programu

Přístup k registraci je možný na webových stránkách. Problém nastává v tom, že požadovaný přístup není na první pohled vidět. Po kliknutí na webové stránky www.carentbrno.cz se nám ukáže pouze panel, který obsahuje nové vozy, ojeté vozy, servis, díly a příslušenství, autopůjčovna, financování a kontakt.

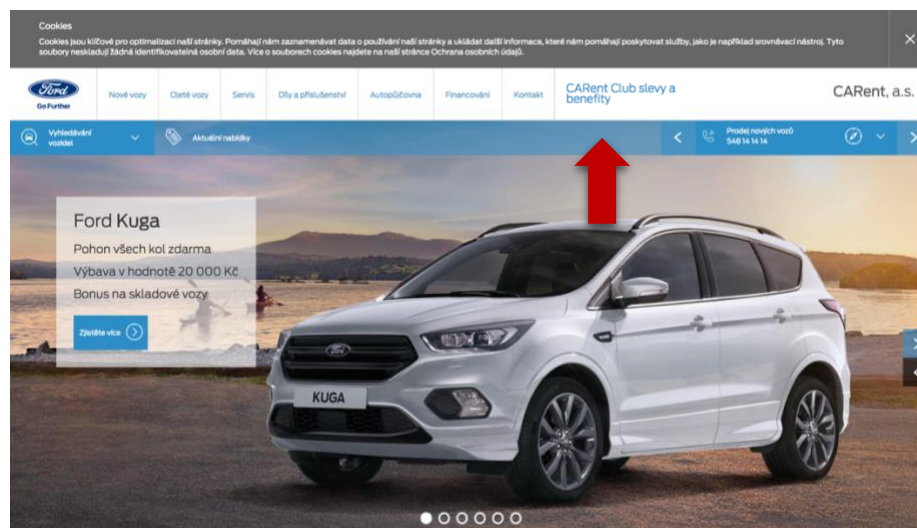
Následující obrázek č. 19 znázorňuje složitost zobrazení věrnostního programu.



Obrázek 18: Webová stránka CArEnt, a.s.

Zdroj: (CArEnt, a.s., 2019)

Pro zviditelnění programu je navrženo přesunutí oddílu věrnostního programu na úvodní stránku. Zákazník by hned viděl, že společnost nabízí cenová zvýhodnění a mohl by se ihned zaregistrovat. Po kliknutí na tento oddíl by se ukázaly benefity, které společnost nabízí a registrační formulář.



Obrázek 19: Návrh na zviditelnění věrnostního programu

Zdroj: (vlastní zpracování, carenbro, 2019)

K realizaci návrhu je zapotřebí IT specialista, který společnosti stránky spravuje.

Další návrh, jak propagovat věrnostní program, je pomocí **sociálních sítí**. Společnost využívá Facebook a Instagram. Dnešní doba je přesycena sociálními sítěmi, proto je to ideální cesta k propagaci. Většina populace je používá a pomocí tohoto nástroje lze předpokládat zvýšený zájem o registraci do CARent klubu. Návrhem je tedy na sociální síť zveřejnit příspěvek, že společnost nabízí věrnostní program. Zacílení na sociální síť je spíše pro mladší generaci.

Aby společnosti přinesla tato propagace užitek bude cílit i na starší věkové skupiny. Zvoleným postupem je umístění letáčků v prostorech autosalonu. Nejvyšší pozornost bude společnost věnovat zákaznickému koutku, kde se zákazníci zdržují v průběhu čekání na zaměstnance při předávání nebo vyzvednutí vozu a mohou zde strávit čekáním i několik desítek minut. Společnost nechá vyrobit 5 000 ks letáčků ve formátu A6. Tyto budou rozmístěny na recepci, v prostoru prodejních manažerů a v zákaznickém koutku. Zákazníci si je budou moci vzít a následně se mohou doptat recepčních pracovníků na

detaily. V rámci propagace věrnostního programu by recepční pracovníci informovali každého zákazníka o možnosti registrace do věrnostního programu.

Letáčků bude využito i na externích akcích, kdy prostřednictvím těchto informací zákazník dostane stručný přehled o zvýhodnění ve věrnostním programu nabízeném společností a na uvedeném kontaktu v případě zájmu opět může získat podrobnosti k dané problematice.

Náklady na realizaci

Pro realizaci projektu budou využity lidské zdroje v rámci společnosti, a to IT specialista, marketingový specialista a recepční pracovníci. Marketingový specialista zpracuje návrh plakátů a letáčků. Na vytištění letáčků využijí reklamní agenturu, kterou společnost využívá. Cena letáčků je za 1000 ks 463 Kč (*onlineprinters.cz*, 2019) při celkovém nákladu 5000 ks bude náklad celkem 2 315 Kč. Náklady na recepční pracovníky nevznikají, protože propagace bude zařazena do jejich náplně práce.

Tabulka 25: Náklady na propagaci věrnostního programu

Činnost	Strávený čas	Náklady	Celkové náklady (v Kč)
Změna umístění věrnostního programu na webových stránkách	4 hodiny	185 Kč/hod	740
Zveřejňování příspěvků na sociálních sítích a webových stránkách	2 hodiny opakovaně 1x za měsíc	170 Kč/hod	4 080
Návrh letáčků	jednorázový	170 Kč/hod	4 080
Tisk letáčků	jednorázový	2 315	2 315
Celkem náklady			11 215

Zdroj: (vlastní zpracování)

3.4 Optimalizace parkovacích míst

Stěžejním problémem u autocentra jsou parkovací místa, jak pro zákazníky, tak i pro společnost samotnou. Díky nárůstu zájmu o služby autocentra už parkovací místa nejsou

dostatečná. Tento nedostatek vyplynul ze SOWT analýzy, ve které je uveden v příležitostech.

Cíle, přínosy a podmínky realizace

Při optimalizaci množství aut je cílem snížit počet nových i dlouho stojících aut kolem autocentra. Přínosem tohoto návrhu bude uvolnění několika parkovacích míst, které mohou být dále využity, například zákazníci. Dalším návrhem je rozdělení parkovacích míst podle účelu. To znamená na nové, ojeté, servisované, k zapůjčení, k mytí a zákaznické. Tím se zřetelně oddělí jednotlivé úseky parkoviště a personál bude muset dodržovat toto rozřazení. Přínos tohoto návrhu spočívá v jednoduchosti manipulace s auty a získání prostoru navíc. Potřebné kroky pro realizaci těchto návrhů jsou potřeba:

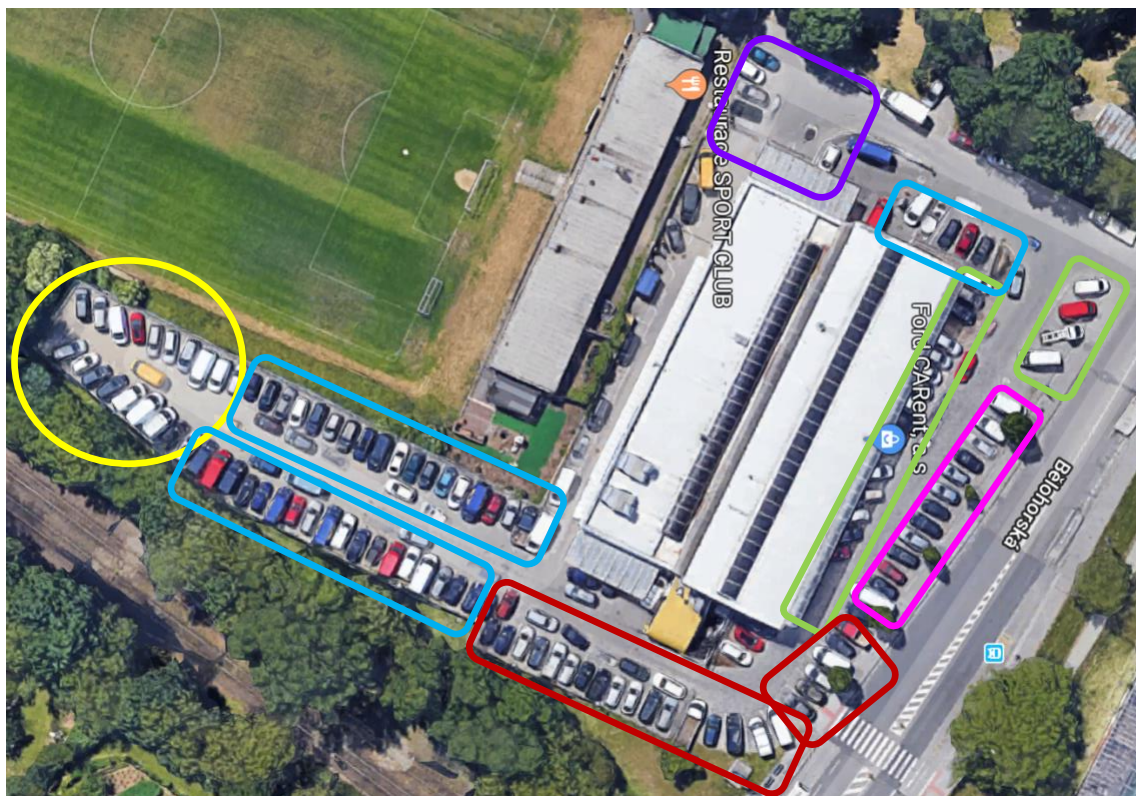
- optimalizace množství aut,
- rozdělení parkovacích míst.

3.4.1 Optimalizace množství aut

Aby společnost mohla zákazníkům představit nové vozy, tak je musí mít v autosalonu. Ale společnost má více vozů od každého modelu a tyto vozy zabírají další parkovací místa, která by mohla být využita pro jiné účely. Optimalizací množství aut je cíleno na snížení počtu modelů od každého vozu. To znamená, že společnost bude mít od každého vozu pouze jeden maximálně dva modely, které si zákazník bude moci prohlédnout a vyzkoušet. Na základě snížení množství aut bude moci využít volné prostory efektivněji. Následující kapitola 3.4.2 popisuje ideální rozmístění všech parkovacích míst.

3.4.2 Rozdělení parkovacích míst

Pomocí tohoto návrhu společnost získá přehledná a účelná parkovací místa pro zákazníky i pro všechny ostatní kategorie vozů. Na základě rozdělení, které je zobrazeno na následujícím obrázku č. 20 je proveden návrh, jak jsou vozy ideálně rozmístěny.



Obrázek 20: Rozdělení parkovacích míst
 Zdroj: (vlastní zpracování dle Google mapy, 2019)

Pomocí obrázku jsou rozděleny barevné zóny, které znázorňují parkovací místa pro:

- žlutá – vozy k zapůjčení,
- modrá – servisované vozy,
- červená – ojeté vozy,
- růžová – zákazníci,
- zelená – nové vozy,
- fialová – vozy na mytí.

Zóny budou vyznačeny barevným vodorovným značením parkovacích míst a svislým značením tabulí s identifikací účelu zóny.

Vozy k zápůjčce mohou být až na konci parkoviště, protože pracovník autosalonu ho zákazníkovi musí nachystat a připravit k odjezdu.

Další kategorií jsou servisované vozy. Rozdělení prostoru pro servisované vozy je důležité, aby servisní personál měl možnost lehké a jednoduché manipulace s těmito vozy.

Červené ohraničení na obrázku znázorňuje místo pro ojeté vozy. V těchto místech budou vozy vystavené, tak aby si je zákazník mohl prohlédnout a popřípadě si je vyzkoušet.

Společnost má nyní vymezena parkovací místa pro zákazníky, ale jejich počet je nedostatečný. Proto jejich počet bude navýšen, a to nám znázorňuje růžové ohraničení na obrázku. Tímto opatřením vznikne lepší možnost zaparkování u společnosti než doposud.

Další zelená barva znázorňuje rozmístění pouze nových aut. Jak už bylo řečeno v předchozí kapitole 3.4.1, jejich počet se sníží a budou rozmístěny pouze před autocentrem a na vyznačeném okraji pozemku společnosti.

Poslední kategorii tvoří vozy, které čekají na umytí. Tyto vozy budou stát pouze před mycí linkou a následně budou zařazeny na parkovací místa pro servisní vozy.

Tímto rozdělením získá společnost jasně stanovené parkování vozů, které personál bude dodržovat a respektovat. Efektivnost tohoto návrhu spočívá v tom, že auta nebudou stát kdekoliv, ale mají jasně stanovené parkovací oblasti.

Náklady na realizaci

Náklady byli kalkulovány pomocí vybrané sopečnosti AZ značky. Ceny jsou kalkulovány z ceníků uvedených na webových stránkách společnosti (AZ značky, 2019).

Tabulka 26: Náklady na realizaci – rozdělení parkovacích míst

Náklady	Cena (v Kč)
Na realizaci vodorovného barevného značení (86 m ² cena značení 240 Kč/m ²)	20 640
Výroba dopravního značení svislého 50 x 50 cm (10 značek, 1 200 Kč značka + sloupek)	12 000
Celkem náklady	32 640

Zdroj: (vlastní zpracování)

3.5 Ekonomické zhodnocení návrhů

Celkové náklady spojené s navrhovanými opatřeními pro podporu zlepšení kvality péče o zákazníka a tím zvýšení jeho spokojenosti se službami společnosti CARent, a.s., Brno jsou shrnuty v následující tabulce č. 27.

Tabulka 27: Celkové náklady spojené s návrhovou částí

Návrh	Náklad
Zvýšení kvality servisu	107 800 Kč
Zefektivnění plánování oprav	62 900 Kč
Školení zaměstnanců	44 900 Kč
Zefektivnění procesu mycí linky	752 345 Kč
Kvalitnější mycí prostředky	121 145 Kč
Prodloužení pracovní doby	460 800 Kč
Aplikace pro zákazníky na mytí vozu	170 400 Kč
Zvýhodnění cenové hladiny servisu	11 215 Kč
Změna stávajících podmínek věrnostního programu	-
Propagace věrnostního programu	11 215 Kč
Optimalizace parkovacích míst	32 640 Kč
Optimalizace množství aut	-
Rozdělení parkovacích míst	32 640 Kč
Celkové náklady	904 000 Kč

Zdroj: (vlastní zpracování)

3.6 Analýza rizik a opatření k jejich snížení

Tato část bakalářské práce je zaměřena na identifikaci rizik, jejich hodnocení a následný návrh opatření k jejich snížení.

3.6.1 Identifikace rizik

K identifikaci rizik je v prvním kroku vytvořena tabulka, která obsahuje rizika, popis rizika a jeho scénář. V tabulce je celkově identifikováno 6 rizik.

Tabulka 28: Identifikace rizik

Riziko	Popis	Scénář
R1	Nespolehlivost zaměstnanců	Z důvodu nespolehlivosti či neochoty zaměstnanců může dojít k neplnění objednávky procesu služeb, nebo jeho zásadnímu zdržení, což může vést k pozdnímu předání vozidla nebo nesplnění služeb. Tato skutečnost může vést k zásadnímu snížení spokojenosti zákazníka a jeho potencionální ztrátě.
R2	Neochota zaměstnanců přijmout změny	
R3	Výpadek dodavatele	Stejně jak pro rizika R1 a R2 i stejně pro riziko R3, tato situace může vést k zásadnímu narušení kontinuity celého procesu poskytovaných služeb a může mít za následek pozdní realizaci nebo nesplnění závazku vůči zákazníkovi. Důsledkem tohoto stavu může dojít ke ztrátě důvěry zákazníků v krajním případě i jeho ztrátě.
R4	Technická porucha aplikace	Výpadkem aplikace může být narušena kontinuita objednávacího systému a komplexního systému sledování zakázky, což může mít za následek prodloužení čekacích dob zákazníka zejména při převězení a předání vozidel. Zákazník na tento problém může reagovat nespokojeností, ale předpokládáme, že

		nebude mít zásadní vliv na jeho potencionální odklon od služeb společnosti CARent, a.s. Brno.
R5	Špatné zacílení marketingových aktivit	Při špatném zacílení marketingových aktivit bude oslovena neodpovídající část populace a společnost nedosáhne požadovaného profitu z investovaných prostředků zvýšením počtu zákazníků registrovaných do věrnostního programu
R6	Nerespektování rozdělení parkovacích míst	Pokud nebude respektován tento princip rozdělení a priorita parkovacích míst, nebude možné dosáhnout optimalizace v manipulaci s automobily. Tato skutečnost povede k neorganizovanému parkovacímu procesu, tak jako bylo realizováno před návrhem opatření rozdělením do zón. Důsledkem budou prostoje a zdržení při předávání a vyzvedávání vozidel zákazníkem. Negativní vliv rovněž zasáhne servisní proces z důvodu zdržení při vyhledávání příslušného vozidla, či snahy naleznout parkovací prostor pro vozidlo, které již bylo plně odbaveno a je odváženo k zaparkování před vyzvednutím.

Zdroj: (vlastní zpracování)

3.6.2 Hodnocení rizik metodou FMEA

Aby mohla být jednotlivá rizika hodnocena byla vytvořena tabulka, ve které jsou přiděleny váhy k pravděpodobnosti uskutečnění rizika a k dopadu rizika. Pokud tyto dvě hodnoty vynásobíme, dostaneme tzv. číslo rizikové priority (RPN, Risk Priority Number). Pravděpodobnost a dopad byly hodnoceny na škále od 1 do 5, kdy 1 představuje

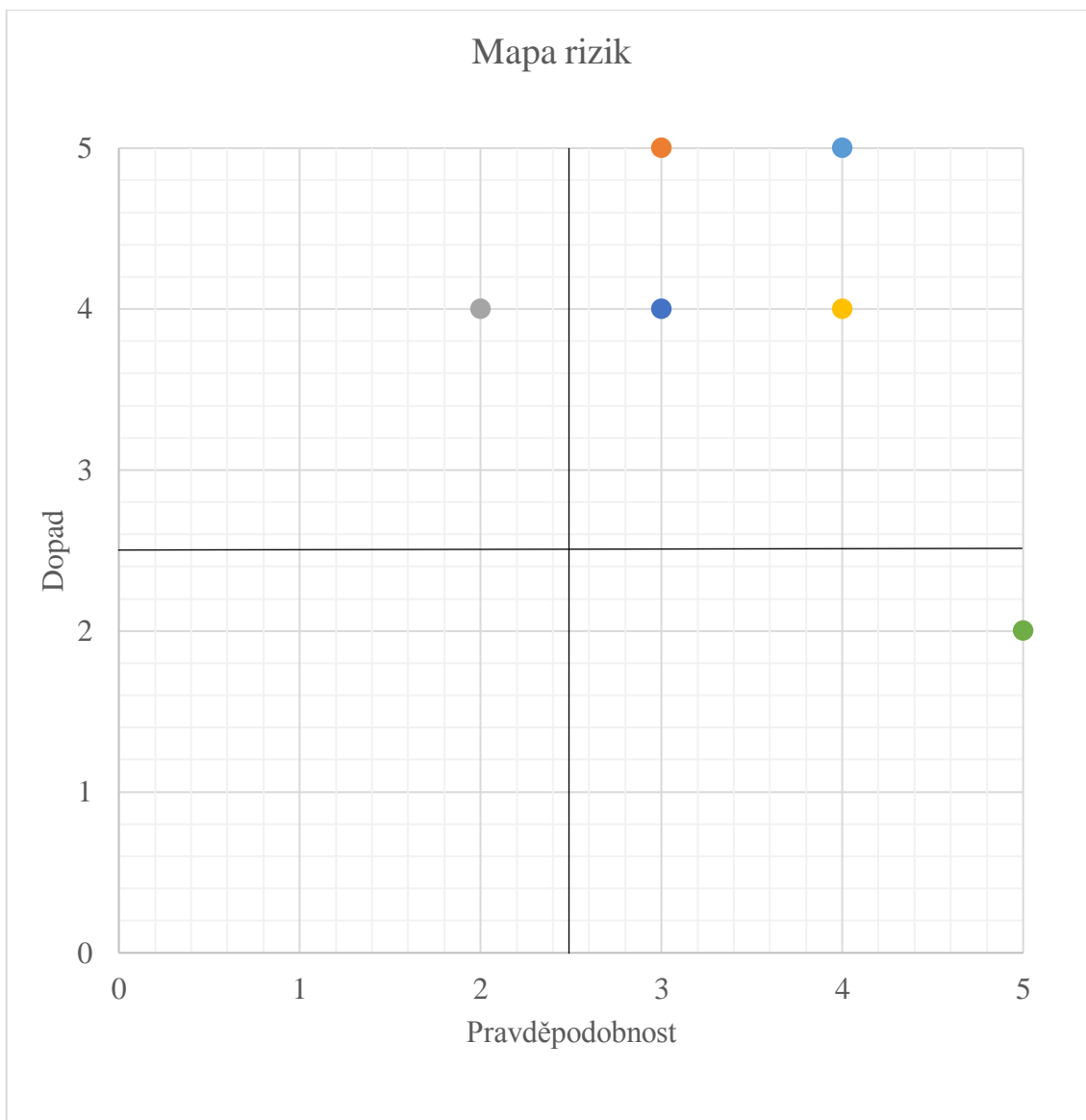
nejnižší hodnotu pravděpodobnosti a dopadu a číslo 5 představuje nejvyšší hodnotu pravděpodobnosti a dopadu.

Tabulka 29: Hodnocení rizik metodou FMEA

Riziko	Popis	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Nespolehlivost zaměstnanců	3	4	12
R2	Neochota zaměstnanců přijmout změny	3	5	15
R3	Výpadek dodavatele	2	4	8
R4	Technická porucha aplikace	4	4	16
R5	Špatné zacílení marketingových aktivit	4	5	20
R6	Nerespektování rozmístění parkovacích míst	5	2	10

Zdroj: (vlastní zpracování)

Následuje mapa rizik, která je grafickým znázorněním přidělených vah pravděpodobností a dopadu. Na první pohled je zřejmé, že žádné riziko se nenachází v kvadrantu bezvýznamných hodnot. R6 je umístěno v kvadrantu běžných hodnot rizik. R3 je v kvadrantu významných hodnot rizik a R1, R2, R4, R5 je umístěno v kvadrantu kritických hodnot. Rizikům, která se nacházejí v kvadrantu kritických hodnot, je potřeba věnovat nejvyšší pozornost.



Graf 18: Mapa rizik

Zdroj: (vlastní zpracování)

3.6.3 Snížení rizik

Pro snížení rizik byla vytvořena tabulka, kde jsou k původním rizikům navržena opatření. Dále jsou hodnoty dopadu použity z původní tabulky, ale naopak hodnoty pravděpodobnosti byly znovu ohodnoceny na základě navržených opatření. Při výpočtu hodnoty RPN jsou využity hodnoty původních dopadů a nově ohodnocených pravděpodobností.

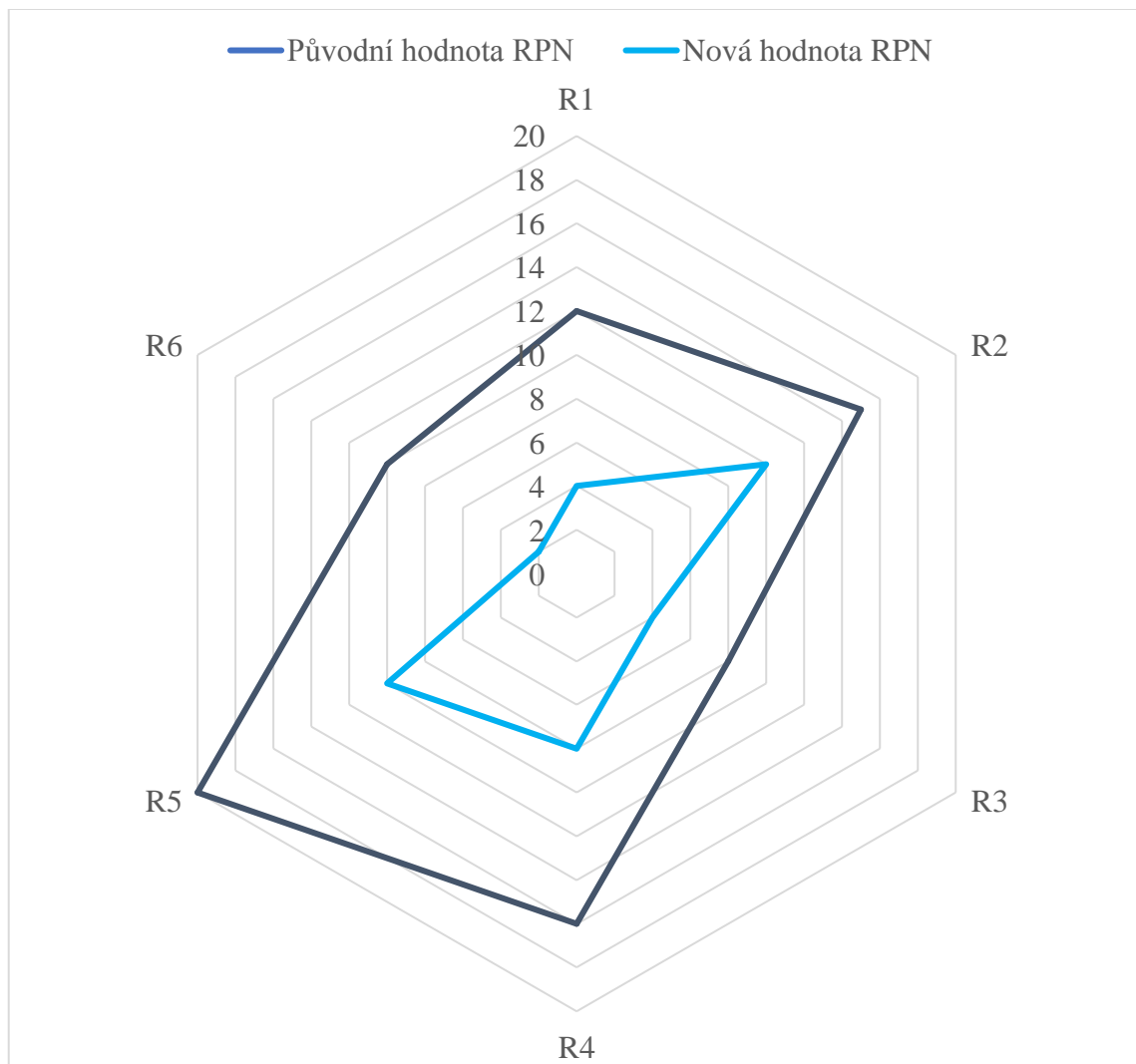
Tabulka 30: Snížení rizik

Riziko	Popis	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Nespolehlivost zaměstnanců	Motivační program Školení	1	4	4
R2	Neochota zaměstnanců přijmout změny	Komunikace se zaměstnanci Pravidelné provádění meetingů	2	5	10
R3	Výpadek dodavatele	Více dodavatelů Držení zásob na skladě	1	4	4
R4	Technická porucha aplikace	Zabezpečení technické podpory 24/7	2	4	8
R5	Špatné zacílení marketingových aktivit	Sledování trendů a novinek	2	5	10
R6	Nerespektování rozmístění parkovacích míst	Barevné značení Dopravní značení	1	2	2

Zdroj: (vlastní zpracování)

Dále je zobrazen pavučinový graf, který znázorňuje snížení rizik prostřednictvím nové hodnoty RPN. Pomocí této mapy byla graficky určena hodnota rizik a jejich důležitosti. Z grafického zobrazení mapy rizik je možné zjistit, na která rizika je důležité se zaměřit a vytvořit opatření. Před provedením analýzy se nacházely 4 rizika v oblasti kritických hodnot.

Na základě provedených opatření došlo k významnému poklesu výskytu rizik v oblasti kritických hodnot. Pokles těchto hodnot je příčinou dostatečně provedených opatření, která zabraňují výskytu určených rizik.



Graf 19: Pavučinový graf snížení rizik

Zdroj: (vlastní zpracování)

3.7 Vyhodnocení spokojenosti zákazníka

Návrhy, které by měly vést ke zlepšení spokojenosti zákazníků se musí sledovat, aby společnost zjistila efektivnost návrhů. Spokojenost s jednotlivými návrhy shrnuje následující tabulka č. 31.

Tabulka 31: Vyhodnocení spokojenosti zákazníků

Návrh	Odpovědný pracovník	Časové období	Sledování spokojenosti	Náklad
Zefektivnění plánování oprav	Ředitel služeb	1x za dva týdny	Analýza v servisním programu	V rámci standartní pracovní činnosti
Školení zaměstnanců		2x za rok	Audit při poskytování služeb	
Kvalitnější mycí prostředky	Majitel mycí linky	2x za měsíc	Osobní ověření diskuzí s přejímacími techniky k vyjádřením zákazníka při předávání vozidel	V rámci standartní pracovní činnosti
Prodloužení pracovní doby zaměstnancům mycí linky			Hodnocení pomocí hvězdiček spokojnosti v aplikaci	
Aplikace pro zákazníky na mytí vozu				
Změna stávajících podmínek věrnostního programu	Ředitel služeb	1x za měsíc	Ověření nárůstu přihlášených zákazníků do věrnostního programu v systému	V rámci standartní pracovní činnosti
Propagace věrnostního programu				
Optimalizace množství aut	Ředitel služeb	2x denně	Obhlídka parkovacích ploch a namátkovou kontrolou správnosti zaparkovaných vozidel	V rámci standartní pracovní činnosti
Rozdělení parkovacích míst				
Celkové náklady				0 Kč

Zdroj: (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala problematikou spojenou se spokojeností zákazníků vybrané společnosti CARent a.s. Brno. Klíčovým cílem bylo dosáhnout efektivních návrhů, které můžou pomoci společnosti zvýšit spokojenost jejich zákazníků s poskytovanými službami. K dosažení klíčového cíle bylo využito dílčích cílů, díky kterým bylo možné postupovat v teoretické a analytické části. Pomocí těchto dílčích cílů bylo možné dosáhnout návrhů, které byly definovány na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, Porterovy analýzy, analýzy marketingového mixu a vlastního marketingového výzkumu.

Tato bakalářská práce byla rozdělena do tří částí. První část se zabývá teoretickými východisky. Druhá část, přímo navazující na teoretická východiska práce, se soustředí na analýzu, v níž byl proveden rozbor situace současného stavu společnosti. V rámci analytické části byl proveden vlastní marketingový výzkum. Třetí část bakalářské práce je zaměřena na vlastní návrhy řešení a návrhy opatření, které po jejich aplikaci do denní praxe společnosti, můžou mít přínos ve zvýšení spokojenosti zákazníků.

První část bakalářské práce byla věnována teoretickým východiskům, která byla důležitou součástí pro pochopení dané problematiky. Teoretická část byla zaměřena hlavně na vymezení marketingu, marketingového prostředí a spokojenost zákazníků. A posledním definovaným tématem byla metodika postupu, která byla následně využita v analytické části.

Ve druhé části bakalářské práce byla použita teoretická východiska, která byla aplikována na společnost CARent, a.s. Brno. V dalším kroku byl uskutečněn marketingový výzkum, který odhalil míru spokojenosti pro jednotlivé zvolené hodnotící faktory, na kterých by společnost měla pracovat, tak aby došlo ke zvýšení spokojenosti u hodnocených kritérií. Poznatky plynoucí z analytické části byly shrnuty ve SWOT analýze, která identifikovala silné a slabé stránky společnosti a dále odhalila možné příležitosti a hrozby.

Závěrečná část práce se zabývala vlastními návrhy řešení dané problematiky. Pomocí výsledků analytické části, které přinesly potřebné informace, byl stanoven soubor návrhů a opatření, které společnosti můžou zvýšit spokojenost zákazníků. Prvním návrhem bylo zvýšení kvality servisních služeb, kde bylo doporučeno aplikovat nový software pro flexibilnější, přehlednější a efektivnější plánování oprav. Druhý návrh byl orientován na

vztah mezi pracovníkem společnosti a zákazníkem, a směřuje společnost k zavedení pravidelného školicího procesu zaměstnanců v oblasti komunikačních dovedností a práce se zákazníkem. Další návrh směřoval k činnosti mycí linky, kde cílem bylo zajistit bezproblémové dodávky, jak specializovaných mycích prostředků, tak i příslušného vybavení, a také zabezpečení efektivnějšího využití časového fondu mycí linky, kdy byl uveden návrh na prodloužení pracovní doby zaměstnanců mycí linky. Pro efektivní plánovací proces a časové sledování postupu prací mycí linky, byl do nového softwaru aplikován modul plánování mycí linky. Jeho součástí je také aplikace pro zákazníky usnadňující objednání a návštěvy mycího centra. Další návrh se týkal toho, že zákazníci byli nespokojeni s výší cenové hladiny servisu. Z tohoto důvodu byl návrh zaměřen na změny stávajících podmínek věrnostního programu, a to ke zvýšení jeho atraktivnosti pro zákazníky a k propagaci tohoto věrnostního programu, aby získal potřebné informace, kde a jak má zákazník možnost využít věrnostní program. Posledním návrhem bylo realizovat optimalizaci parkovacích míst. K řešení tohoto problému bylo navrženo snížení množství aut a rozdělení parkovacích míst na jednotlivé úseky podle využití. Závěrem byla provedena rekapitulace celkových nákladů na realizaci předložených návrhů, analýza rizik a návrh metody kontroly a průběžného zpětného vyhodnocení účinnosti ve vztahu k následné spokojenosti zákazníků.

Na základě získaných informací a zkušeností v průběhu mé bakalářské práce, jsem přesvědčena, že důslednou aplikací vypracovaných návrhů, může společnost CARent, a.s. Brno snížit a mnohdy i eliminovat dopady některých současných negativních jevů, ovlivňujících spokojenost zákazníků. S časovým odstupem od zavedení navrhovaných opatření, můžou zajistit pozvolný růst spokojenosti zákazníků. Právě spokojenost současných zákazníků může být ekonomickým přínosem pro společnost, jak stabilním objemem zakázek, tak i budoucím nárůstem nových zakázek, od nově přichozích zákazníků na základě kladných referencí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Ahifi [online]. ©2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.ahifi.cz/>

Altus Vario [online]. [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vario.cz/>

BEDNÁŘ, Jiří. 4P marketingu jako rozpracování marketingové strategie. *MARKETING MIX* [online]. 2015, 26.11.2002 [cit. 2018-12-07]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/187-4p-marketingu-jako-rozpracovani-marketingove-strategie-a.html>

CARent, a.s. [online]. Brno: Geronimo web, 2018 [cit. 2018-12-30]. Dostupné z: <https://www.carentbrno.cz/>

CARent club. In: *Facebook* [online]. 2018, 30. 3. 2016 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/CARent.cz/photos/a.120855344685234/836763846427710/?type=3&theater>

Carsys [online]. Rubeška 1 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <http://www.carsys.cz/>

Ceníky. AZznačky [online]. ©2015 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.azznacky.cz/ceniky>

Český trh s elektromobily vyrostl o 66 %, letos se prodalo už 318 elektromobilů. *Hybrid.cz* [online]. Chamanne, (c) 2006-2018, 11. 7. 2018 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <http://www.hybrid.cz/cesky-trh-s-elektromobily-vyrostl-o-66-prodalo-se-uz-318-elektromobilu>

Detailingshop [online]. ©2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.detailingshop.cz/>

EL-ADLY, Mohammed Ismail. Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2018. DOI: 10.1016/j.jretconser.2018.07.007. ISSN 0969-6989.

Elektromobil. *Ford Motor Company* [online]. Ford Motor Company, ©2018 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.ford.cz/pred-nakupem/objevte/hybrid-electric/all-electric>

E-cs.cz [online]. ©2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.e-cs.cz/>

Evis [online]. 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.evispro.cz/evis/index.php>

- FONTENOTOVÁ, G., HENKEOVÁ, L., CARSON, K.. Jednejte ke spokojenosti zákazníka [online]. 2005 [cit. 2017-10-16]. Dostupný z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf.
- FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualizované vydání Brno: BizBooks, 2012, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
- FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- GOLA, Petr. Zvyšování nepřímých daní je v EU trendem. Jak se vyvíjí sazby DPH v roce 2017?. *FINANCE.CZ* [online]. Mladá fronta, 2019, 12.04.2017 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/489543-dph-eu-2017/>
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- Google Chrome. *Google Chrome* [online]. ©2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z <https://www.google.com/search?q=Ford+Brno&oq=Ford+Brno&aqs=chrome.69i57j69i60l3j0l2.2515j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: [příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů]*. Brno: Computer Press, 2003, 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- HILL, Nigel, Greg ROCHE a Rachel ALLEN. *Customer Satisfaction: The Customer Experience Through the Customer's Eyes*. London: Cogent Publishing, 2007, 314 s. ISBN 978-0955416118.
- HORČÍK, Jan. Rok 2018 v Česku: diesel se propadá; rekordní prodeje elektromobilů, skvěle si vedou i hybridy. *Hybrid.cz* [online]. Chamanne, (c)2006-2018, 8.1. 2019 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <http://www.hybrid.cz/rok-2018-v-cesku-diesel-se-propada-rekordni-prodeje-elektromobilu-skvele-si-vedou-i-hybridy>
- HDP 2019, vývoj hdp v ČR - 5 let. *Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., ©2000-2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2014>

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2017. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. První vydání. Praha: Grada, 128 s. ISBN 9788027105595.

Chemical Guys [online]. ©2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.nanowax.cz/>

Impex Trading [online]. ©2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.impex.cz/>

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

Kärcher [online]. ©2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.karcher.cz/cz/>

Marketingový mix – Distribuce. *MARKETING MIX* [online]. 2015 [cit. 2018-12-08]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/159-marketingovy-mix-distribuce-a.html>

Metody měření spokojenosti zákazníka [online]. [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <https://www.kvic.cz/soubor/1367/Merenispokojenostizakaznika.pdf>

Nejnovější údaje o kraji. *Český statistický úřad* [online]. 2018, 28.12.2018 [cit. 2018-12-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb>

MPSV.CZ: Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *MPSV.CZ: Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

Nový showroom CARent v Brně. *CARent, a.s.* [online]. Brno, ©2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.carentbrno.cz/Stranka/136/carent-novy-showroom-ford-v-brne>

Onlineprinters.cz [online]. ©2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.onlineprinters.cz>

RYPÁČEK, Pavel. Loajalita – co si pod ní přesně představit?. *Marketingové noviny* [online]. Praha, ©2001-2017, 27.6.2003 [cit. 2018-12-08]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1246/

SOSNOVSKÝ, Aleš. Příjmy státu z DPH v posledních letech rostou. *České noviny* [online]. Praha: ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ, ©2018, 1.1.2018 [cit. 2018-12-28]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/prijmy-statu-z-dph-v-poslednich-letech-rostou/1567892>

Statistika: Národní energetický mix. *OTE spojujeme trhy a příležitosti* [online]. © OTE, 2018 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.ote-cr.cz/cs/statistika/narodni-energeticky-mix>

ŠKORNIČKOVÁ, Eva. Co je GDPR a jak bude aplikováno v Česku. *GDPR Obecné nařízení o ochraně osobních údajů prakticky* [online]. Mgr. Eva Škorníčková [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>

TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. V Praze: C.H. Beck, 2015, 99 s. ISBN 978-80-7400-585-5.

Teas [online]. Zlín, ©1993-2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.evispro.cz/evis/index.php>

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada, 2004, 283 s. ISBN 80-247-0393-9.

Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát. *Podnikatel.cz* [online]. ©2007-2019, 29. 1. 2013 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura zaměstnanců společnosti CARent, a.s. Brno	35
Graf 2: Vývoj HDP v České republice v letech 2014–2018.....	36
Graf 3: Národní energetický mix	42
Graf 4: Konkurence společnosti CARent a.s. Brno	44
Graf 5: Pohlaví respondenta	68
Graf 6: Věk respondentů	69
Graf 7: Vzdělání respondentů	70
Graf 8: Informovanost o společnosti CARent, a.s. Brno	71
Graf 9: Využití vozidla	72
Graf 10: Peněžní částka, kterou jsou ochotni zaplatit za nový vůz	73
Graf 11: Pocit vítanost	74
Graf 12: Doporučení služeb společností CARent a.s.	75
Graf 13: Průměrná spokojenost s jednotlivými službami	76
Graf 14: Celková spokojenost se společností CARent, a.s.	77
Graf 15: Průměrná důležitost jednotlivých služeb	78
Graf 16: Matice důležitost-spokojenost (D-S) – vnímaná důležitost.....	79
Graf 17: Matice důležitost-spokojenost (D-S) – statisticky odvozená důležitost.....	81
Graf 18: Mapa rizik.....	110
Graf 19: Pavučinový graf snížení rizik	112

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterova analýza pěti konkurenčních sil	17
Obrázek 2: Základní složky produktu	21
Obrázek 3: Model měření spokojenosti zákazníka	27
Obrázek 4: Model důležitost-spokojenost (D-S)	29
Obrázek 5: Přímé dotazování	31
Obrázek 6: Zprostředkované dotazování	31
Obrázek 7: Model Ford EcoSport	53
Obrázek 8: Model Ford Fiesta	54
Obrázek 9: Model Ford Focus	55
Obrázek 10: Model Ford Kuga	55
Obrázek 11: Model Ford S-max	56
Obrázek 12: Ford Transit Custom	57
Obrázek 13: Ceník frekventovaných oprav – osobní vozy	58
Obrázek 14: Ceník frekventovaných oprav – užitkové vozy	58
Obrázek 15: Reprezentativní příklad – dlouhodobé zápůjčky bez závazků	59
Obrázek 16: Poloha CARent a.s. Brno	61
Obrázek 17: Ukázka funkčnosti PPC kampaně	63
Obrázek 18: Webová stránka CARent, a.s.	100
Obrázek 19: Návrh na zviditelnění věrnostního programu	101
Obrázek 20: Rozdělení parkovacích míst	104

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Složky marketingového mixu: 4P a 4C	23
Tabulka 2: Struktura SWOT analýzy.....	24
Tabulka 3: Vývoj sazeb DPH	37
Tabulka 4: Počet obyvatel podle věku pro Jihomoravský kraj	39
Tabulka 5: Vybrané nejdůležitější faktory a trendy pro společnost	43
Tabulka 6: Vstupní bariéry společnosti na trh	47
Tabulka 7: Vybrané ceny vozů společnosti CARent a.s. Brno.....	60
Tabulka 8: Časový harmonogram marketingového výzkumu	66
Tabulka 9: Spearmanův korekční koeficient – jednotlivé faktory.....	80
Tabulka 10: Výsledky regrese se závislou proměnnou	82
Tabulka 11: Ekonomické zhodnocení.....	82
Tabulka 12: SWOT analýza.....	83
Tabulka 13: Návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků	87
Tabulka 14: Dodavatelé softwaru pro autoservis	89
Tabulka 15: Náklady zefektivnění plánování oprav	90
Tabulka 16: Výběr společnosti – školení zaměstnanců	91
Tabulka 17: Náklady na školení pracovníků	92
Tabulka 18: Výběr dodavatele – autokosmetika.....	93
Tabulka 19: Výběr dodavatelů – vybavení	94
Tabulka 20: Výběr dodavatelů – leštička	94
Tabulka 21: Náklady na nákup produktů a vybavení do mycího centra.....	95
Tabulka 22: Náklady na pracovníky mycí linky.....	96
Tabulka 23: Náklady na vývoj a provoz aplikace.....	98
Tabulka 24: Změny věrnostního programu CARent Club.....	99
Tabulka 25: Náklady na propagaci věrnostního programu.....	102
Tabulka 26: Náklady na realizaci – rozdělení parkovacích míst	105
Tabulka 27: Celkové náklady spojené s návrhovou částí	106

Tabulka 28: Identifikace rizik.....	107
Tabulka 29: Hodnocení rizik metodou FMEA	109
Tabulka 30: Snížení rizik.....	111
Tabulka 31: Vyhodnocení spokojenosti zákazníků	113

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník 1. částI

Příloha č. 2: Dotazník 2. část II

Příloha č. 1: Dotazník 1. část



Spokojenost zákazníků se službami autocentra CARent, a.s.

Vážený zákazníku,
v letošním roce slavíme již 25 let na trhu, jako váš značkový prodejce a servis vozů Ford. Součástí naší firemní kultury je naslouchat zákazníkovi a udržovat prozákaznický přístup. Plně si totiž uvědomujeme, jak je právě váš názor důležitý pro stabilitu a rozvoj naší firmy! Prosíme vás o několik minut vašeho času při vyplnění jedenácti otázek tohoto **anonymního dotazníku**. Pomůžete nám lépe poznat vaše očekávání.

*Povinné pole

1. Jak jste se dozvěděli o společnosti CARent, a.s. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Webové stránky
☐ Sociální sítě (instagram, facebook)
☐ E-shop
☐ Reklama na internetu
☐ Hromadná emailová korespondence
☐ Rádio
☐ Akce na veřejnosti (výstavy, předváděcí akce...)
☐ Jiné: _____

2. Využití vozidla *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Vozidlo pro rodinné užívání
☐ Vozidlo pro podnikání
☐ Vozidlo pro podnikání a rodinné užívání

3. Jakou částku jste ochotni zaplatit za nový vůz *

4. V následujících otázkách prosím ohodnotte na škále 1 – 10 spokojenost s jednotlivými faktory *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parkování u provozovny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interiér provozovny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientace na prodejně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provozní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochota personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborné znalosti personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cenová hladina servisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita servisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost sjenání pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umytí vozu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytnutí náhradního vozu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sortiment nabídky zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cenová hladina nového vozu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Celková spokojenost se společností CARent, a.s. *

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dotazník pokračuje na další straně. ►

Příloha č. 2: Dotazník 2. část

6. V následujících otázkách prosím ohodnot'te na škále 1 – 10 důležitost jednotlivých faktorů *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parkování u provozovny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interiér provozovny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientace na prodejné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provozní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochota personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborné znalosti personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cenová hladina servisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita servisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost sjednání pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umytí vozu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytnutí náhradního vozu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sortiment nabídky zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cenová hladina nového vozu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. V autocentru CARent, a.s. jsem se cítil/a vítaný/á *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

8. Doporučili byste služby poskytované společností CARent, a.s. *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Ne

Níže prosím vyplňte několik informací o Vás

Dotazník je anonymní. Vyplněná data slouží pouze k internímu přehledu.

9. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Muž
☐ Žena

10. Věk *

11. Vzdělání *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Základní
☐ Středoškolské odborné
☐ Středoškolské s maturitou
☐ Vysokoškolské

Děkujeme za vyplnění dotazníku! Vhod'te jej prosím do plasového boxu v zákaznickém koutku
a nabídněte si malou sladkost :-)

